No.

コミュニティ開発支援無償を中心とした無償資金協力とCSR事業の連携に関する基礎研究報告書

平成20年3月
（2008年）

独立行政法人国際協力機構
無償資金協力部

無償
ＪＲ
08-009

コミュニティ開発支援無償を中心とした無償資金協力とCSR事業の連携に関する基礎研究報告書

平成20年3月
（2008年）

独立行政法人国際協力機構
無償資金協力部

序　　　　文

コミュニティ開発支援無償資金協力は貧困、飢餓、疫病等、人命や安全な生活への脅威に直面するコミュニティの総合的能力開発の支援を目的として創設されました。複数のコンポーネント（学校、道路、給水等）からなる支援を一つのプロジェクトとして一体的に実施することにより効果を高めるものです。単一分野の支援についても、現地仕様/設計に基づく施工、現地業者/資機材の積極的活用を図るほか、競争性の向上を通じて、一般プロジェクト無償と比してコスト縮減と効率化を目指しています。平成 18 年度から学校建設を中心に実施されており、平成 19 年度には複数のコンポーネントからなる支援を開始すべく準備中ですが、コミュニティの総合的能力開発には、技術協力やボランティア活動、非政府組織（Non Governmental Organization：NGO）等多様なステークホルダーとの連携による効果の持続性や普及拡大が重要です。

一方、最近の企業活動を取り巻く動きの中で、企業には法令、社会的規範の遵守、有用なサービスの提供、収益の獲得による雇用の創出と納税、株主利益の保護など社会に対する責任に加え、より一層の環境への配慮、情報開示、従業員の生活環境への配慮、社会活動の支援なども「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）」として自主的に取り組むことが求められるようになり、企業自身の関心も高まりつつあります。

前述のとおり、コミュニティ開発支援無償は多様なステークホルダーとの連携強化を図ることで効果の持続性が高まり、普及拡大がより確実となります。コミュニティ開発支援無償を中心とした無償資金協力と CSR の社会貢献活動の連携の可能性について、情報収集/分析を行い、具体的な連携方法を検討する基礎研究を実施し、本報告書を取りまとめました。

本基礎研究の調査過程では、CSR の取り組みを進めている企業や関係機関、有識者、開発途上国で活動を展開する NGO へのインタビューなどを通じて、多くの皆様のご協力を賜りました。ここに深く感謝申し上げるとともに、本報告書が、より効果的なオールジャパンとしての国際協力への取り組みに活用されることを願うものです。

平成 20 年 3 月

独立行政法人国際協力機構
無償資金協力部長　中川和夫

目　　　　次

序文
目次
略語表
基礎研究実施体制

第１章　基礎研究の背景....1
第２章　基礎研究の目的....2
第３章　本基礎研究への取り組み方....3
3.1　本基礎研究における CSR の定義....3
3.2　無償資金協力と CSR 事業との連携の定義....4
3.3　基礎研究の方法....5
第４章　国際貢献に関連した企業の CSR 関連活動....6
4.1　海外における CSR 活動の動向....6
4.1.1　諸外国における CSR 活動....6
4.1.2　CSR の国際規格（ISO26000）の動向....7
4.2　日系企業の CSR 関連活動の動向....8
4.2.1　日系企業の CSR 活動の動向....8
4.2.2　日系企業の社会貢献活動の動向....12
4.3　途上国における CSR 活動グッドプラクティス....21
4.4　途上国における CSR 活動と ODA の連携....25
第５章　コミュニティ開発支援無償事業と企業の CSR 関連活動との連携可能性....27
5.1　ベトナムにおける CSR の動向....27
5.1.1　対ベトナム外国投資状況....27
5.1.2　日本企業進出状況....28
5.1.3　CSR の動向....30
5.1.4　日系企業の CSR 動向....30
5.2　コミュニティ開発支援無償事業の概要....32
5.2.1　コミュニティ開発支援無償資金協力制度....32
5.2.2　ベトナム「カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画」の概要....33
5.2.3　連携ニーズ....34
5.3　コミュニティ開発支援無償事業と企業の CSR 関連活動との連携可能性....38
5.3.1　日本本社の関心....38
5.3.2　現地事業所の関心....43

5.3.3　企業の関心についての考察 52
5.3.4　NGO の視点..56
5.3.5　カマウ事業との連携方法検討..60
第 6 章　CSR 事業との具体的な連携に向けた考察と提言...76
6.1 連携パターンの検討 76
6.2　各連携パターン構築までのフロー 85
6.2.1　長期的観点に立った初動段階におけるフローの検討...85
6.2.2　当面考えられる初動段階でのフロー..86
6.2.3　連携パターンごとの CSR 事業形成までのフロー 87
6.3 検討を要する課題と考察 93
6.3.1 連携 CSR 事業の形成...93
6.3.2 連携形成プロセスに関する公平性／透明性の確保..95
6.3.3 JICA としてどこまで連携 CSR 事業に関与すべきか...97
6.3.4 契約関係により実施している事業との関係整理 98
6.3.5 途上国政府の位置付け 98
6.4 連携構築に向けた提言..99
6.4.1 CSR との連携に関する基本方針の策定..99
6.4.2 緩やかな連携か緊密な連携か 99
6.4.3 CSR 事業の自立発展性の確保 99
6.4.4 連携案件実績づくりの必要性 100
6.4.5 CSR 事業への姿勢に応じた各企業への対応 100
6.4.6 企業にとっての連携の利点の整理...100
6.4.7 企業と NGO とのマッチングの役割..100
6.4.8 連携促進のための制度構築の検討...101

略　語　表

AIDS	Acquired Immuno Deficiency Syndrome 後天性免疫不全症候群
BOP	Bottom of Pyramid　もしくは Base of Pyramid 経済ピラミッドの底辺に位置する人々
CBCC	Council for Better Corporate Citizenship (経済団体連合会)海外事業活動関係協議会
CIDA	Canadian International Development Agency カナダ国際開発庁
CIDA INC	CIDA Industrial Cooperation Program
CSR	Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任
Danida	Danish International Development Agency デンマーク国際開発庁
DGIS	Dutch Directorate General for International Cooperation
E/N	Exchange of Notes 交換公文
EU	European Union 欧州連合
GDA	Global Development Alliance （USAID の CSR 連携プログラム）
GPPi	Global Public Policy Institute（独）
GRI	Global Reporting Initiative（蘭）
HIV	Human Immunodeficiency Virus ヒト免疫不全ウィルス
ILO	International Labour Organization 国際労働機関
ISO	International Organization for Standardization 国際標準化機構
JICA	Japan International Cooperation Agency 独立行政法人国際協力機構
MOU	Memorandum of Understanding 覚書

NGO	Non Governmental Organization 非政府組織
NPO	Non Profit Organization 非営利組織
ODA	Official Development Assistance 政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development 経済協力開発機構
PL 法	Product Liability 法 製造物責任法
PMU	Project Management Unit 事業管理ユニット（無償資金協力「カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画」実施のためにベトナム国カマウ省人民委員会に設置されている）
PPP	Public-Private Partnership 官民連携
PRA	Participatory Rural Appraisal 参加型農村調査法
SRI	Socially Responsible Investment 社会的責任投資
UNICEF	United Nations Children's Fund 国連児童基金
USAID	United States Agency for International Development 米国国際開発庁
VBLI	Vietnam Business Links Initiative
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry ベトナム商工会議所
WFP	World Food Program 世界食糧計画
経団連	経済団体連合会

注）機関名等の固有名詞については、適切な訳語がある場合のみ日本語を併記した。

基礎研究実施体制

本基礎研究は検討会を設置して議論を行い、無償資金協力と CSR との具体的な連携方法、課題を検討した。

2007 年 10 月から 2008 年 2 月にかけて、基礎情報収集として、日本国内およびベトナムにおいて、CSR 関連機関、有識者、企業合計 26 社／団体を訪問し、CSR に関する取り組み情報や意見を聴取した。2007 年 11 月のベトナム現地調査においては、コミュニティ開発支援無償事業対象サイトの視察、ベトナムに進出する日系企業等へのヒアリングを行った。

検討会は座長および事務局から構成される。また、報告書取りまとめに当たっては、関係各部から意見を聴取した。

座長	無償資金協力部次長	岡本　茂
事務局	無償資金協力部業務第三グループ長	萩原　知
	無償資金協力部業務第三グループ農漁村開発チーム長	永友　紀章
	無償資金協力部業務第三グループ農漁村開発チーム	山口　尚孝
	無償資金協力部業務第三グループ農漁村開発チーム	丸尾　信

担当コンサルタント（株式会社　かいはつマネジメントコンサルティング）

萬宮　　千代

池ヶ谷　二美子

第１章　基礎研究の背景

コミュニティ開発支援無償資金協力は貧困、飢餓、疫病等、人命や安全な生活への脅威に直面するコミュニティの総合的能力開発の支援を目的として創設された。複数のコンポーネント（学校、道路、給水等）からなる支援を、一つのプロジェクトとして一体的に実施することにより効果を高めるものである。単一分野の支援についても、現地設計基準に基づく設計、現地業者による施工、競争性の向上を通じて、一般プロジェクト無償と比してコスト縮減と効率化を目指している。平成18年度から学校建設を中心に実施されており、平成19年度には複数のコンポーネントからなる支援を開始すべく「ベトナム国カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画（以下、「カマウ事業」という）」を準備中であるが、コミュニティの総合的能力開発のためには、技術協力やボランティア活動、非政府組織（Non Governmental Organization、以下「NGO」という）等多様なステークホルダーとの連携による効果の持続性確保や普及拡大が重要であることが認識されるようになってきた。

一方、最近の企業活動を取り巻く動きの中で、法令、社会的規範の遵守、有用なサービスの提供、収益の獲得による雇用の創出と納税、株主利益の保護など社会に対する責任に加え、より一層の環境への配慮、情報開示、従業員の生活環境への配慮、社会活動の支援なども「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下「CSR」という）」として自主的に取り組むことが求められるようになり、企業自身の関心も高まりつつある。

欧州では既に1980年代半ば以降からCSRをめぐる関心が高まっており、さまざまな取り組みが行われてきている。我が国では、2003年に経済同友会が第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」を発行したころから企業にもCSRの取り組みが認識されるようになり、日本経団連が2005年に実施したアンケート調査によると、CSRを意識している企業は75.2%に上る。また、同調査によるとCSRで優先的に取り組む分野として社会貢献への取り組みを強化する傾向が見られ、海外で事業を展開する日系企業の中にはCSRの一環として、相手国の環境保全や開発事業等の社会貢献に取り組む動きが見られる。ただし、海外においては、情報が限られているため、社会貢献分野のCSRの実施例は限られているのが実情である。

このように最近の我が国の企業は、CSRのうち社会貢献への取り組みを強化する傾向がある。一方、コミュニティ開発支援無償においてはCSR事業を行う企業など多様なステークホルダーとの連携強化を図ることで効果の持続性や普及拡大がより確実となると思われる。コミュニティ開発支援無償を中心とした無償資金協力とCSRの社会貢献活動は条件が整えば、連携の可能性があると考えられることから、本基礎研究を実施したものである。

第 2 章　基礎研究の目的

以下を目的とし、本基礎基礎研究を行う。

⑴ 途上国における民間企業（日系企業を含む）の CSR 関連活動の動向、他ドナーの CSR 連携スキームおよび事例を分析し、民間企業がコミュニティ開発支援無償資金協力事業と連携する条件、必要な情報、連携パターンについて整理する。

⑵ コミュニティ開発支援無償資金協力「ベトナム国カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画」に関し、事業コンポーネントと日系企業を中心とする民間企業の CSR 関連活動との連携可能性を検討する。また、この検討から得られる無償資金協力と CSR との連携に関連する一般的な事項を抽出、分析し、今後の課題を整理する。

第 3 章　本基礎研究への取り組み方

3.1　本基礎研究における CSR の定義

CSR は経営全体に関する幅広い概念であり、現時点では明確な定義も存在しないが、本基礎研究では、日本の代表的企業が所属する我が国最大の経済団体であり、重要課題として CSR 推進に積極的に取り組んでいる日本経済団体連合会（以下、「経団連」という）の以下の定義を指針とする。

> 企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげること[1]。

また CSR に含まれる課題として、CSR 報告書の国際的ガイドラインとして知られている Global Reporting Initiative(GRI)では、経済、環境、社会の各分野において、報告すべき課題を以下のように整理している。

表 3-1　CSR に含まれる課題

分野		関連する課題
経済		顧客、供給業者、従業員、出資者、公共部門への経済的影響
環境		原材料、エネルギー、水、生物多様性、放出物／排出物／廃棄物、供給業者、製品とサービス、法の遵守、輸送ほかの環境的側面
社会	労働慣行および公正な労働条件	雇用、労使関係、安全衛生、教育訓練、多様性と機会
	人権	差別対策、結社と団体交渉の自由、児童労働、強制労働、懲罰、治安、先住民の権利
	社会	地域社会、贈収賄と汚職、政治献金、競争と価格設定
	製品責任	顧客の安全衛生、製品とサービス、広告、プライバシーの尊重

（出所：GRI、2002）

本報告書では、上記のような CSR の定義、含まれる課題に基づいて記述する。

---

[1] 日本経済団体連合会(2004)

3.2　無償資金協力と CSR 事業との連携の定義

無償資金協力事業は、施設建設や機材調達などを通じた基本的人間ニーズ(BHN)にかかる社会・経済インフラの整備を主な協力対象としている。無償資金協力プロジェクトの円滑な立ち上がりを促進するためにソフトコンポーネントによる技術指導も可能であるが、コミュニティの開発を目的とした協力には適用できない。従前から無償資金協力事業と技術協力との連携が推進されているが、社会貢献活動を含む企業の CSR 活動の進展に伴い、無償資金協力事業における企業との関係も従来の事業の受託、実施主体としてのみならず、CSR 活動を通じて無償資金協力事業の開発効果を補完する開発協力の新たなパートナーとなる可能性も出てきた。本基礎研究では、このようなハードを中心とする無償資金協力事業を、企業の CSR 活動で補完するような連携のあり方について検討する。

一般的には、連携とは「同じ目的を持つものが互いに連絡をとり、協力し合って物事を行うこと」を意味する。

本基礎研究では、「連携」を「無償資金協力事業と CSR 事業とが上位目標を共有し、連絡／調整を行いながら、各々が独力で事業を実施する場合よりも、付加的効果をもたらすこと」、と定義する。

無償資金協力事業と企業の CSR 活動との連携は、単に JICA と当該企業との間で実施されるものではなく、無償資金協力事業にかかわるさまざまな関係機関（ステークホルダー）との調整の下で実施されなければならない。参画する機関／団体は連携パターンにより異なるが、無償資金協力に関係する機関は以下のように整理される。

無償資金協力関係機関	：外務省、JICA、企業および個人コンサルタント（事業受託機関）、調達代理機関（コミュニティ開発支援無償における調達手続／資金管理を相手国政府に代わって行う機関）
相手国政府	：中央政府および地方政府。無償資金協力のカウンターパート機関として、必要な負担事項（予算措置や人員配置、法的措置、土地の確保等）を行政サービスを通じた開発行為として行う。協力事業が特定の官庁や公的機関を直接のターゲットグループとしている場合には開発の受益者にもなり得る。
NGO	：国際的 NGO およびローカル NGO。CSR 事業の実施団体となり得る。
地域住民	：開発事業の受益者であり、開発の主体ともなる。
企業	：CSR 事業提供／実施団体。

本基礎研究では、無償資金協力事業と CSR 活動の連携のあり方を検討するに当たって、具体的な無償資金協力事業を事例として、上記の関係者へのヒアリング調査を行い、連携における役割分担や課題等を整理した。なお、JICA において新たな制度設計、追加的予算

措置が必要となる事項については、本基礎研究の考察の対象外とするが、有益と思われる事項については、第 6 章において、連携検討に向けた提言として整理し、今後の課題とする。

3. 3　基礎研究の方法

本基礎研究は、CSR と開発援助事業の連携に関する幅広い現状分析（前章目的(1)に該当）と、無償資金協力個別事業との連携にかかる具体的提案（前章の目的(2)に該当）という、視点が異なる 2 つの目的を持つ。しかしながら、前者については同時並行的に進められている国際協力機構（JICA）客員研究員の研究[2]内容でも対象になることから、基礎研究は後者を中心に行うこととする。具体的な基礎研究内容、方法は以下の通りである。

表 3-2　基礎研究内容、方法

	テーマ	調査内容	方法
目的 1	海外企業CSR事情	CSR方針とその背景、途上国での活動内容、制約条件/課題、グッドプラクティス	文献調査
	日系企業CSR事情	CSR方針とその背景、途上国での活動内容、制約条件/課題、グッドプラクティス	文献調査
			有識者/企業/業界団体ヒアリング
	ドナー連携	ドナー連携プログラムの内容/方針、連携例、グッドプラクティス	文献調査
目的2	現地情勢把握	CSR活動動向、他ドナー援助動向、マイクロファイナンス機関との連携に関する情報収集、CSRに関する法的/制度的障害に関する情報収集	文献調査
			無償調査団との協議
			現地ヒアリング
	無償事業内容把握	事業地社会経済環境、事業内容詳細把握、実施機関等ステークホルダーの能力/課題の把握、連携内容検討	無償調査団との協議
			現地踏査
			関係者ヒアリング
	現地進出企業CSR活動	CSR方針、本社との関係、活動内容、制約条件/課題、グッドプラクティス、連携可能性とその理由	文献調査
			有識者/企業/業界団体ヒアリング
	連携方法検討	連携パターン分析、役割分担/調整メカニズムの分析、モデル案検討、JICAの制度/手続き上の課題抽出	調査結果に基づく机上分析

（出所：調査者作成）

2 関(2008)

第 4 章　国際貢献に関連した企業の CSR 関連活動

4.1　海外における CSR 活動の動向

4.1.1　諸外国における CSR 活動

(1)　欧州

欧州の CSR は、若年失業者の増加や EU 内の経済格差に悩む政府が、「社会的責任」として、産業界に問題解決への協力を求めたこと、途上国での多国籍企業の人権問題[3]に NGO からの非難が高まったことの 2 つを起源とする[4]。欧州での CSR は、社会的責任の名の下に企業に公的役割を担わせつつ、社会的責任を果たすことによる企業の競争力（ブランドイメージの向上、良い人材の獲得）強化を図り、欧州連合（European Union: EU）諸国の持続的発展を実現しようとする政府（欧州委員会）が大きな役割を果たしてきた。2000 年に採択されたリスボン宣言では「よりよい雇用と社会的統合を伴う持続可能な経済成長を可能とする競争的でダイナミックな知識ベースの経済の構築を 2010 年までに目指す」ことがうたわれ、企業はこれを実現する重要な役割を担うと位置付けられた。ここでは、よりよい雇用と社会統合を目指す CSR の取り組みを、持続可能な経済成長の実現と経済の競争力強化に結びつけたいとの欧州委員会の思惑がうかがえる。2002 年には経営者団体、ビジネスネットワーク、労働組合、NGO などからなる「マルチステークホルダーフォーラム」が立ち上げられ、CSR について包括的な議論を展開している[5]。

しかしながら、CSR の概念が一般化、肥大化するにつれ、「社会的責任」との理念だけでは、特に中小規模以下の企業には CSR に伴う費用負担の動機付けとはなりえず、CSR をさらに浸透させるためには、CSR 遂行の経済的合理性をいかに説明するかが課題となっている[6]。

(2)　米国

差別撤廃や企業の不正に対する市民運動に端を発する米国の CSR 活動は、さまざまな社会問題に対する批判の矛先が企業に向かうことを事前に予防する方策としての側面が強い[7]。特に 1990 年代以降のアンチグローバリゼーションの動きの中で、サプライチェーンにある別会社も含めた途上国での労働／人権問題について、ナイキやウォルマートといった大企業が NGO の激しい非難の対象となり、不買運動などで売上の減少に直面したことがこの傾

---

[3] ナイキ社やウォルマート社が生産委託していたアジアの委託工場における児童労働、低賃金、長時間労働などの問題が明らかになった。

[4] 藤井(2007)、秋山(2003)

[5] 欧州議会、OECD、ILO、 国連環境計画、国連グローバルコンパクトなど 11 団体がオブザーバー参加（谷本、2006）。

[6] 藤井(2007)

[7] 足達・金井(2004)

向に拍車をかけた。このため米国でのCSRは、政府による取り組みも一部見られるものの、企業活動を監視するNGOに対する防衛策の意味合いが強く、企業の取り組みも対症療法的であり、CSRのとらえ方も企業により大きな差がある。

(3)　アジア諸国

アジアでは2002年ごろから、CSRアジアフォーラムなどCSRに関する国際会議が定期的に開催され、CSRや社会的責任投資（Socially Responsible Investment: SRI）に関するNGOのネットワークも形成されつつある。また本社のCSR方針に準拠する外資系企業、先進国のサプライチェーンに組み込まれた輸出企業を中心に、環境、人権、労働、貧困などの分野におけるCSR活動が広がりつつある。さらに貧困問題をビジネスで解決する社会起業家も出現している。

アジア各国政府は、CSRへの対応は、輸出競争力の強化や投資呼び込みに不可欠であり、また社会開発など開発課題解決への企業の負担を求める思惑から、CSR促進に熱心に取り組んでいる。インドネシアでは、政府が企業のCSR活動を評価して5段階に格付けし、公表する制度を採用している[8]。

インドネシアやフィリピンでは、企業に環境や社会配慮などのCSR活動を義務付ける動きも出ている。

4.1.2　CSRの国際規格（ISO26000）の動向

組織[9]の社会的責任に関する国際規格として検討が始まったISO26000は、品質管理のISO9001、環境マネジメントシステムのISO14001が認証規格であったのに対し、指針規格とされる予定である。社会的責任の対象範囲が多岐にわたること、求められる社会的責任の内容は組織が活動する地域の文化や政治社会環境等により異なることから、統一した要求事項を課すのにそぐわないと判断されたためである。2006年10月の第2次作業文書に比して2007年7月に発表された第3次作業文書においては、教育や保健、地域経済発展への貢献など、社会開発への組織の社会的責任に関して、詳細な指針が提案されるなど格段に充実した[10]。これは、経済および社会開発上の課題を多く抱える途上国の参加が促され、第2次作業文書に比べ途上国の意見が大きく反映されたものと考えられる。

第3次作業文書では、「社会的責任が、組織そのものの持続可能性にも、組織が活動している世界の持続可能な発展にも貢献する」と、「世界の持続可能な発展」が社会的責任の究極の目的として位置付けられていることが注目される。これは、環境や貧困など世界の持続可能な発展は、もはや政府だけの力で達成できるものではなく、市民社会やグローバル社会の中で存在感を高めている企業の協力なしには不可能であるとの国際社会、特に途上国政府の認識や期待を反映している。規格の発効は、2010年ごろとなる見込みである。

---

[8] 以上、満田(2007)

[9] 当初は「企業」のみを対象とした規格となる予定であったが、その後「社会的責任を負うのは企業だけではない」との意見があったことから、各種組織（企業、団体、NGOなど）を対象とすることとなった。

[10] 日本規格協会(2007)

今後の CSR 活動の動向を正確に予測することは難しいが、欧米での NGO の圧倒的な存在感や環境問題の深刻化など持続可能性への危機感の高まり、ISO26000 の動向等に見られる途上国の CSR への強い期待を考えると、EU での CSR 活動が調整局面に入っているとはいえ、完全な後退は考えにくく、紆余曲折を経ながらも今後も活動は着実に拡大していくものと予想される。特に途上国の持続的開発の観点を強く反映した ISO26000 は、途上国で操業する多国籍企業にとって、企業活動の中で当該国の持続的開発を考慮する強い動機付けとなると考えられる。このことが、CSR 活動の拡大と進化、開発援助事業との連携を促進する可能性は大いにある。

4.2 日系企業の CSR 関連活動の動向

4.2.1 日系企業の CSR 活動の動向

(1) CSR の歴史

企業の社会的責任を重視する考え方は、近江商人の「三方よし：売り手良し、買い手良し、世間良し」の思想に代表されるように、日本においては全く新しい考え方ではない[11]。しかしながら、国内で繰り返される企業不祥事、グローバル化の進展に伴って活躍の場を広げる企業により大きな社会的責任を求める国際的な議論の流れと相まって、日本においても CSR の戦略策定、体制整備が進められるようになってきている。特に 1999 年にグローバルコンパクトが提唱され[12]、2002 年の「持続可能な開発に関する世界サミット」において、持続可能な開発における企業の役割の重要性が確認されるなど、CSR に対する関心が国際的にも高まった 2000 年前後から、日本国内においても CSR への取り組みが活発化した。2003 年には多くの企業が CSR 担当組織を設置したことから、「CSR 元年」と呼ばれるに至っている。

---

[11] 国際協力機構(2005)

[12] グローバルコンパクトは、社会的責任ある企業行動の 10 の自主行動原則を定めた国際イニシアチブ。主な分野は、人権、労働条件、環境、汚職防止など。原則履行に同意し、コンパクトに参加を希望する企業は、国連宛に経営者署名レターを送付する。2007 年現在の参加企業は、世界 116 カ国約 4000 の組織（NGO, 業界団体含む）に達している。

表 4-1　日本における CSR の歴史

年	出来事
1956 年	経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議
1968 年	消費者保護基本法制定
1986 年	男女雇用機会均等法制定
1989 年	経済団体連合会（経団連）海外事業活動関連協議会（CBCC）設立
1990 年	1%クラブ、企業メセナ協議会設立
1991 年	経団連「企業行動憲章」発表
1993 年	環境基本法施行
1995 年	製造物責任法（PL 法) 施行
1997 年	経団連「環境自主行動計画」策定
1999 年	エコファンド登場
	「倫理規定 ECS2000」発表
	環境関連法案（改正省エネルギー法、容器包装リサイクル法ほか）の制定と施行
2000 年	SRI 型投信発売
2001 年	環境関連法案（廃棄物処理法、資源有効利用促進法、家電リサイクル法、グリーン購入法ほか）施行
	経済産業省「ステークホルダー重視による環境レポーティングガイドライン 2001」発表
2002 年	環境省「環境報告書ガイドライン（2002 年度版)」発表
	経団連「CSR 憲章」策定
	内閣府国民生活審議会消費者政策部会「企業の自主行動基準指針」策定
2003 年	企業の CSR 対策始まる（リコー、ソニー）
	経済同友会「市場の進化と社会的責任経営」発表
2004 年	環境配慮活動促進法制定
	公益通報者保護制度制定
	経済産業省「企業の社会的責任に対する懇談会」発足

（出所：国際協力機構、2005）

(2)　CSR の現状

2007 年には、主要企業 1,000 社のうち、CSR の担当部署を有するのは 60.1%（兼任部署含む)、CSR 担当役員がいるのは 56.9%（兼任含む)、CSR 方針を有するのは 36.2%であった[13]。また、日本総合研究所(2007)およびパブリックリソースセンター(2006)の上場企業を対象と

13 東洋経済新報社(2007)

した調査においても、調査対象企業の 9 割で倫理行動規範を制定しており、商品／製品の品質安全に関する方針、人材雇用方針、調達方針を定めている企業も 8 割を超えている等、実施体制整備は着実に進展している。

しかしながら、法令遵守の外部監査を実施している企業は 13%、海外サプライヤーの外部モニタリングを実施しているのは 1.9%、海外サプライヤーの第三者認証(SA8000 等)取得は 2.8%にとどまっており、実施内容のチェック厳格化はこれからである。また調達先や雇用、消費者対応に関し、国内外グループ全社の情報を把握しているのは 2-3 割にすぎず、国内のみにとどまる企業が依然 5 割以上を占めているなど、活動は圧倒的に国内中心である。途上国における CSR 活動内容に関しても、海外サプライヤーの実態把握は法令遵守や環境、製品中の有害化学物質管理が中心であり、国際的な関心が高い労働や人権問題への取り組みは遅れている。途上国に拠点を持つ企業で、労働や人権に関して、グローバルコンパクトや ILO 国際労働基準等の国際基準に準拠しているのは 15%前後にとどまっている。

実際、図 4-1 に示すように、経団連が、2005 年に会員企業 1,324 社（うち回答企業 572 社）を対象に実施した調査によれば、日本企業が現在 CSR において優先的に取り組みたいと考えている分野は、コンプライアンス（法令遵守）(96.6%)、環境(66.3%)、安全品質(64.7%)など、度重なる企業不祥事や地球温暖化問題への関心の高まりで避けることができない義務的、予防的分野が重視されており、社会貢献や地域貢献の優先度は決して高いとは言えない。

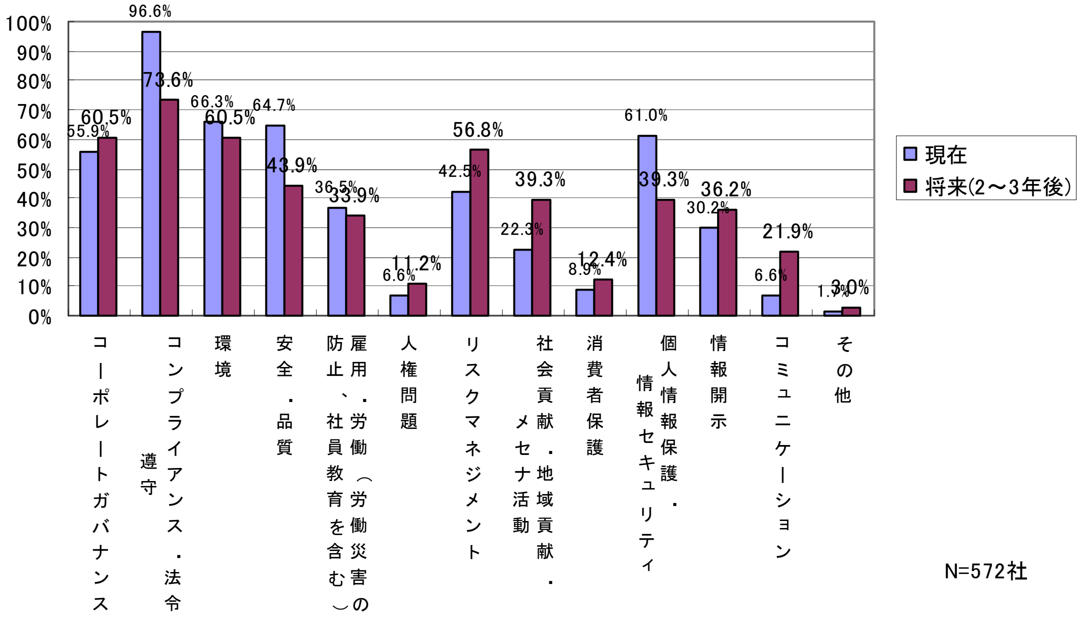


図 4-1　日本企業が CSR で優先的に取り組みたいと考えている分野
（出所：経団連、2005）

河口(2006)が指摘するように、日本企業の CSR 活動は法令遵守やコーポレートガバナンスの確立により、自社の持続性を高めることが主眼であり、しかも体制整備の緒に就いた段階であることから、一部の先進企業を除けば、途上国における取り組みも進んでいない。

(3) 深化する CSR に対する理解

しかし、経営者の CSR に対する理解は深まりつつある。2006 年に経済同友会が、企業経営者（経済同友会会員企業と上場企業 2,697 社、うち回答企業 521 社）を対象に実施した調査結果（図 4-2）によると、CSR に含まれる項目を問う設問に対し、2002 年の調査に比べて、人権（68.3%、36 ポイント増）、社会貢献(45.7%、24 ポイント増)、地域社会の発展への寄与（72.3%、21 ポイント増）、世界の貧困や紛争解決への貢献（16.4%、13 ポイント増）が大きくポイントを伸ばしており、CSR が法令遵守や経済的側面だけでなく、環境／社会面を含む広範な活動であるとの理解が企業経営者の間には浸透しつつある。また同じ調査では、2002 年には CSR を「払うべきコスト」ととらえていた企業が 65.3%に達していたが、2005 年にはコストと考える経営者が 55.4%に減少する一方で、「経営の中核に位置付ける重要課題」と考える経営者が 69.1%(2002 年は 50.7%)でトップとなった。さらに 2002 年の調査では、CSR の取り組み段階として、「法令で定められている事項、社会から要請された事項について取り組んでいる」段階の企業が 59%であったが、2005 年には「求められていないことにも取り組んでいる」「CSR を利益に結びつける戦略を立案／実行」が合わせて 51%と、義務以上の取り組みを自主的に行っている企業が増えている。

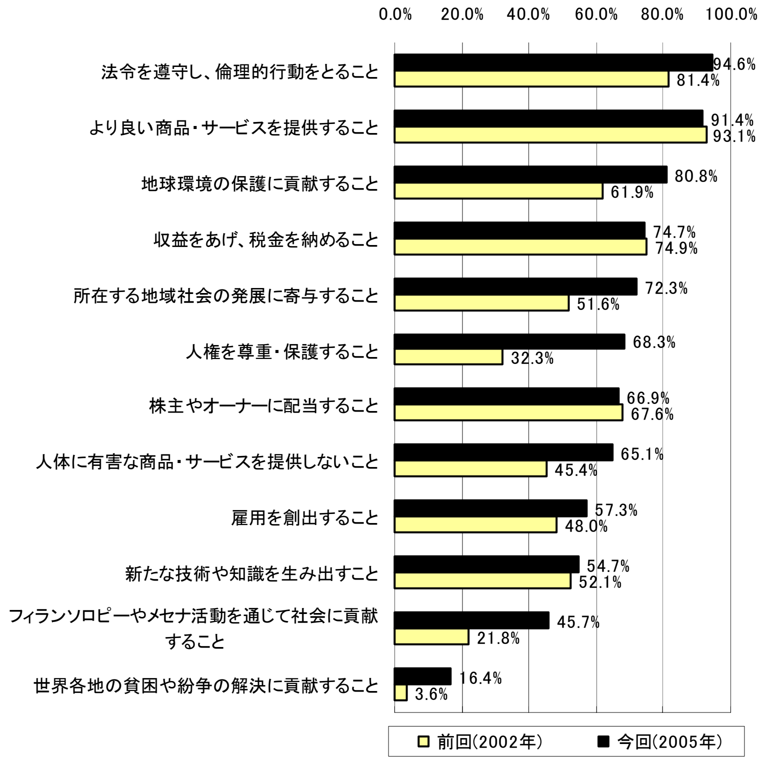


図 4-2　CSR に含まれる内容

（出所：経済同友会、2006）

このように日本企業の現状の CSR 活動は、法令遵守など義務的なものが中心であり、その活動範囲も日本国内の事業所が中心であるが、CSR に対する理解、活動内容、体制整備は着実に進展しており、途上国開発との関係においても、海外進出先における人権や労働環境改善、持続的開発への貢献などの取り組みが今後本格化するものと考えられる。

4.2.2　日系企業の社会貢献活動の動向

上記のように日本企業の途上国における CSR 活動が本格化していない現状では、途上国における開発援助事業との連携可能性が最も高いのは、日本企業本社もしくは途上国現地事業所が実施している社会貢献活動であると考えられる。後述するように欧米の CSR 先進企業においては、社会貢献活動も CSR 戦略に位置付けられて実施され、また本業を通じた社会貢献も進んでいることから、社会貢献活動と CSR 活動は一体化しているが、多くの日本企業においては、社会貢献活動と CSR 戦略が十分に関連付けられておらず、各々独立して進められる傾向が依然強い。そこで、ここでは進出先の途上国での社会貢献事業と開発援助事業との連携可能性を探る観点から、日本企業の社会貢献活動の動向と内容を整理する。

(1) 社会貢献活動の動向

経団連が実施した 2005 年度社会貢献活動実績調査結果（1,403 社対象、うち 447 社回答）によると、回答企業 1 社当たりの社会貢献活動支出額は、3.54 億円と前年度比では横ばい、経常利益に占める比率では 1.38%と前年度より減少した（図 4-3）。

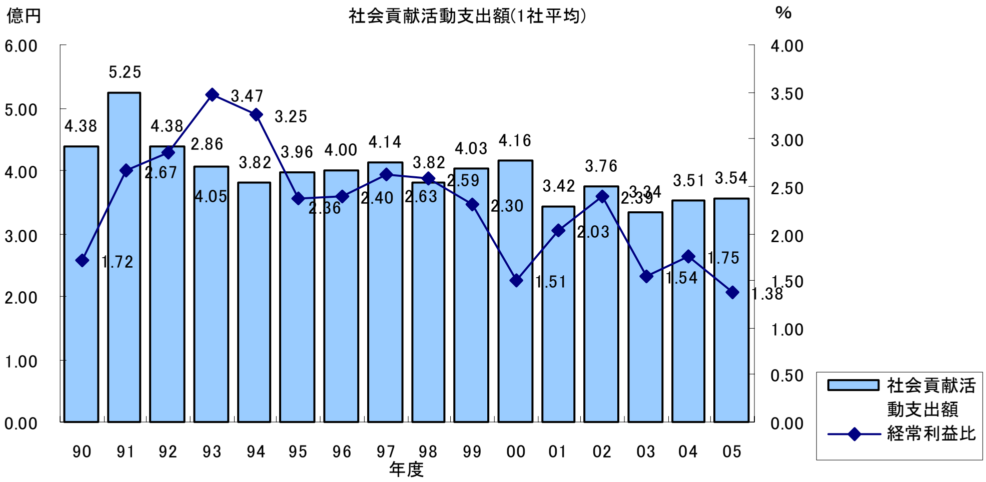


図 4-3 社会貢献活動支出額と経常利益比推移
（出所：経団連、2006）

経常利益比が減少しているのは、近年の景気回復で経常利益が増加しているにもかかわらず、社会貢献活動の支出額が増加していないためだが、これは多くの企業（回答企業の 32%）が年間予算を金額ベースで決めているためである。特に大企業においては、売上の変動とは無関係に一定額以上の活動を確保する責務があるとの認識から、経常利益や売上高に対する比率ではなく、金額ベースで予算を確保する傾向が強いようである[14]。このため、過去 10 年程度の趨勢では、経常利益の比率は変動が大きいが、支出額ベースでは 3 億円から 4 億円の間で安定している。

支出形態別内訳は、寄付が 2.53 億円(69.7%)、自主プログラムが 1.1 億円(30.3%)で寄付の割合が高い[15]。

活動内容は、教育／社会教育(16.1%)、文化／芸術(16.1%)、学術／研究(14.2%)と教育／文化関係で全体の約 5 割に達する。これは 1990 年代初めに本格化したメセナやフィランソロピーといった慈善活動や芸術文化支援が、依然日本企業の社会貢献活動の主流であることを示している[16]。

---

14 大手総合電器メーカーの社会貢献部門責任者からのヒアリングによる。
15 寄付については、うち 1 億円程度が自社財団への寄付である（経団連(2006)）。
16 ある空調機器メーカーでは、社会貢献活動予算 7 億円のうち 5 億円が、同社主催のゴルフトーナメント向けに支出されていた。

表 4-2　分野別社会貢献活動支出比率

	支出総額に占める比率（推計）	
	2004年度(395社)	2005年度(385社)
１．社会福祉	5.8%	5.4%
２．健康・医学	4.8%	6.2%
３．スポーツ	6.7%	7.4%
４．学術・研究	14.0%	14.2%
５．教育･社会教育	12.6%	16.1%
６．文化・芸術	18.7%	16.1%
７．環境	11.5%	10.8%
８．史跡・伝統文化保存	0.4%	0.7%
９．地域社会の活動	10.0%	10.2%
10．国際交流・協力	3.4%	2.6%
11．災害被災地支援	4.2%	1.9%
12．防災まちづくり支援	0.2%	0.3%
13．人権	0.1%	0.1%
14．NPOの基盤形成	0.2%	0.3%
15．政治寄付	1.3%	1.4%
16．その他	6.1%	6.3%

（出所：経団連、2006）

国際交流や国際協力分野への支出は、全体の 2.6%（約 38 億円）である。当該分野への支出は、過去 10 年間毎年 50 億円前後で推移している[17]。しかしながら、その内容は留学生招聘、国際イベント開催などの国際交流事業を含み、国際協力の場合も多くは緊急災害支援や NGO への寄付である。進出先での国際協力活動については、本節(5)で述べるように、情報把握の限界もあり、どの程度が含まれているのか不明であることに留意が必要である[18]。

上記経団連調査によれば、過去 3 年間（2003-2005 年）の社会貢献活動への取り組み姿勢の変化について、51.9%(232 社)が「強化した」と回答しているのに対し、「3 年前の方が活発だった」と回答した企業はわずか 0.9%であった。また強化内容については、「活動プログラムの内容」(57.3%)、「活動プログラムの規模や数」(52.2%)、「担当部署等の位置付け」（48.7%）のほか、人員や予算についても 4 割以上の企業が強化したと回答しており、体制整備とより効果的かつ戦略的な活動内容の追究が同時に進行していることがうかがえる。このことは、当該調査での今後 3 年間で重要となる課題の回答上位に、「推進体制の整備／強化」(45.4%)、「企業の社会的責任との関連性の整理」(30.9%)、「活動の目標設定と評価」(23.9%)が入っていることからも裏付けられる。

---

17 経団連(2006)

18 大手電気機器メーカーの社会貢献責任者の証言。「現地法人の活動に関する情報収集は、組織が異なることから大変難しい。どの程度の情報を把握し、どのように質問状に回答するのかは担当者の裁量により異なる。活動内容の金額への換算についても、例えば社員のボランティアを金額換算して加算するかどうかは企業により方針が異なる」。

表 4-3　今後 3 年間の重要課題

項目	社数	割合	2002年度順位
1. 社員の理解・社会参加の促進	250社	(55.9%)	①
2. 推進体制の整備・強化	203社	(45.4%)	⑥
3. 企業の社会的責任との関連性の整理	138社	(30.9%)	④
4. 活動の目標設定と評価	107社	(23.9%)	⑤
5. トップのリーダーシップ	102社	(22.8%)	②
6. 社会のニーズの把握と対応	93社	(20.8%)	
7. 本業との関係性の整理	72社	(16.1%)	
8. 適切なパートナーの選択と連携強化	47社	(10.5%)	⑨
9. グローバルな推進体制の確立	40社	(8.9%)	⑩
10. ステークホルダーへの説明責任向上	34社	(7.6%)	③
11. ステークホルダーの声の活動への反映	33社	(7.4%)	
12.専門部署以外の部門との連携強化	31社	(6.9%)	⑦
13. 新たなテーマの発掘と対応	26社	(5.8%)	
14.担当者の専門性の向上	3社	(0.7%)	⑧
15.その他	1社	(0.2%)	

＊３つ以内で回答。右の○番号は、2002年度の類似調査での順位。

（出所：経団連、2006）

(2) 社会貢献活動推進体制

体制面においては、専門部署や専任担当者の設置が進展(64.4%)しており、基本方針の明文化も一般化してきている。

表 4-4　社会貢献活動推進のための制度

	～90年度	91～93年度	94～96年度	97～99年度	00～02年度	03～05年度	不明	合計	
1.基本方針の明文化	18社	28社	13社	29社	36社	97社	0社	221社	49.40%
2.専門部署または専任担当者設置	27社	31社	16社	17社	16社	94社	87社	288社	64.40%
3.事業所ごとの社会貢献担当者設置	4社	5社	5社	10社	11社	13社	24社	72社	16.10%
4.社内横断的推進組織設置	10社	11社	6社	8社	11社	78社	0社	124社	27.70%
5.外部専門家の入った組織設置	3社	1社	0社	2社	1社	4社	0社	11社	2.50%
6.予算制度の導入	24社	16社	10社	9社	13社	32社	69社	173社	38.70%
7.金額換算ルールの設定	4社	5社	6社	2社	7社	10社	0社	34社	7.60%
8.その他	1社	3社	1社	0社	0社	1社	0社	6社	1.30%
３年ごとの導入件数	91件	100件	57件	77件	95件	329件	180件	929件	

(注) 03～05年度は、06年度導入分を含む。

（出所：経団連、2006）

専門部署の設置においては、従来の主流であった広報や総務部門ではなく、CSR 関連部門への設置が増えている点が、社会貢献活動を CSR の枠組みに位置付ける動きを裏付けるものとして注目される[19]。担当者の数は、3 名以下が回答企業の 48.1%、4-9 名が 43.6%と 10 名未満が 9 割となっている。

[19] 企業インタビューでは、社会貢献担当部署が CSR 担当部門から独立している場合には、社会貢献活動は独自の方針、意思決定プロセスで実施されており、CSR 方針は必ずしも意識されているとの印象を受けなかった。この傾向は、古くから社会貢献担当部門を持つ、大企業で強くみられた。また総務部門が、社会貢献活動を兼任している場合の多くは、外部から寄付等の要請があった場合のみ対応するという受け身の活動が中心であり、多くの場合明確な担当者も方針も有していない。担当部署が決まっていない場合は、寄付、工場見学、イベントへの協力などの活動毎に、対応する部署が異なる場合もある。中小規模もオーナー企業の場合は、社長によるトップダウンの活動も多い。

表 4-5　社会貢献担当部署

	03年度		04年度		05年度	
独立した専門部署の設置	30.2%	117社	31.7%	144社	29.8%	133社
Ａ．広報、ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ部門		37社		30社		31社
Ｂ．総務部門		20社		34社		23社
Ｃ．経営企画部門		11社		7社		7社
Ｄ．CSR関連部門		16社		38社		50社
Ｅ．トップ直結		11社		14社		7社
Ｆ．その他		16社		21社		15社
（未回答）		6社		0社		－
専門部署以外の担当者・兼務者の任命	29.4%	114社	31.9%	145社	49.0%	219社
Ａ．広報、ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ部門		38社		39社		99社
Ｂ．総務部門		44社		39社		103社
Ｃ．経営企画部門		11社		7社		38社
Ｄ．CSR関連部門		15社		32社		59社
Ｅ．社長室、秘書室等		3社		1社		14社
Ｆ．その他		18社		27社		39社

（複数回答）

（出所：経団連、2006）

(3) 社会貢献活動の評価基準

調査対象企業のうち、社会貢献活動の事後評価を実施している企業は 37.4%。担当部署（23.5%）や社内横断的組織(11.9%)による評価のほか、外部専門家による評価(2.5%)も行われている。社会貢献活動においても、より厳格な説明責任が求められていることがうかがえる。

評価基準としては、社員の参加人数、活動件数、受益者数といった量的評価に加え、受益者からのコメント、社会的影響といった質的評価も重視されている。また定められた目標の達成度など、目標を設定した活動管理が行われている事業も増えつつある。

表 4-6　社会貢献活動評価基準

	90年度	93年度	96年度	99年度	02年度	2005年度	
質的評価	19.30%	21.70%	20.50%	－	－	－	－
対象受益者からのコメント	－	－	－	18.80%	15.10%	21.70%	97社
社会的影響	－	－	－	8.30%	15.70%	17.70%	79社
あらかじめ定めた目標の達成度	－	－	－	－	16.90%	16.80%	75社
社員への影響	－	－	－	12.00%	9.80%	10.30%	46社
NPO/NGO等への影響	－	－	－	5.20%	5.30%	6.00%	27社
社員の参加人数	3.10%	5.10%	7.90%	18.20%	16.90%	19.00%	85社
活動件数	9.20%	8.20%	10.00%	13.30%	13.00%	15.70%	70社
対象受益者数	－	－	－	10.50%	11.50%	13.00%	58社
予算の消化率	3.10%	4.30%	4.40%	7.40%	3.60%	4.90%	22社
マスコミでの取り扱い	－	－	－	－	8.00%	10.70%	48社
ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾌﾞﾗﾝﾄﾞへの寄与	－	－	－	16.70%	8.60%	9.80%	44社
外部機関の評価・表彰	4.70%	6.40%	7.90%	11.70%	7.70%	8.30%	37社
業績向上への寄与	0.30%	0.00%	0.70%	1.20%	0.90%	1.60%	7社
その他	1.70%	1.50%	2.10%	3.10%	2.70%	2.00%	9社

（複数回答）

（出所：経団連、2006）

(4) NPO／NGO との連携

途上国における開発援助事業との連携の観点から、企業の NPO／NGO に対する認識を紹介しておく。前述の経団連調査によれば、企業の NPO／NGO に対する認識は着実に変化している。特に NPO／NGO を社会貢献活動の有力なパートナーとみなす企業は、1996 年度の 37.1%から 2005 年度は 57.0%と約 20%増加しており、過去 10 年間の経営環境の変化や NPO／NGO の活動範囲の拡大で、企業が NPO／NGO との連携に利点を見いだすようになってきていることを裏付けている。

表 4-7　NPO／NGO に対する認識

	96年度	99年度	02年度	2005年度	
多様な市民社会構築の担い手	57.6%	60.2%	69.5%	69.8%	312社
社会貢献活動推進の有力なパートナー	37.1%	44.8%	50.9%	57.0%	255社
行政に代わるサービスの提供主体	23.1%	21.3%	27.5%	31.8%	142社
社員のボランティア活動の受け入れ先	16.6%	14.2%	17.8%	13.0%	58社
社会の監視役	－	－	16.6%	7.2%	32社
企業にとって「社会」を見る目	8.2%	11.4%	－	－	－
(広い意味での）危機管理	4.0%	1.9%	－	－	－
事業活動のパートナー	2.8%	3.1%	8.0%	6.5%	29社
少数意見の代弁者	5.1%	4.3%	5.3%	2.9%	13社
高齢社会に欠かせない存在	10.0%	9.9%	－	－	－
特に意識していない	－	－	11.8%	11.4%	51社
その他	2.6%	0.6%	0.9%	0.4%	2社

*2005年度は3つ以内で回答。その他の年度は複数回答。

（出所：経団連、2006）

実際、2005 年度に寄付や物品提供により、NPO／NGO を支援した企業は 49.9%、協働事業を行っている企業は 32.7%、NPO による評価を受けている企業も 6.3%となるなど、NPO／NGO との関係は拡大、多様化している。このことは、途上国における現地事業所の社会貢献活動においても NGO との連携が進む土壌があることを示しているとも考えられる。

では、企業はどのような基準で協働する NPO／NGO を選択しているのであろうか。表 4-8 は、企業が NPO／NGO 支援に際し重視する点をまとめたものであるが、最上位は「運営の透明性」(66.7%)であった。このことは、企業が NPO／NGO の今後の課題として、「NPO 法人全体の社会への信頼」(63.3%)、「情報開示の強化」(44.1%)、「組織運営のガバナンスの強化」(32.7%)を挙げているのと無関係ではない。企業としては、ステークホルダーへの説明責任を果たすためにも、協働する NPO／NGO が「資金を正しく使ってくれる」ことが何よりも重要なのである[20]。「活動実績」(50.8%)や「自社の基本方針／分野との一致」(47.2%)ももちろん重要[21]だが、運営に透明性がなければ支援することは難しいというのが企業の立場と考えられる。

[20] ある電気機器メーカーの社会貢献責任者は、「小さくても良い活動を実施している NPO を支援したいのはやまやまだが、このような団体は往々にして実績がなく、信用がないため、支援を断念せざるを得ない場合が多い。信用のある団体は規模も大きく、企業からの寄付も豊富で支援の必要性に疑問を感じることもある。また大手 NPO の寄付して当然と言った態度に反感を覚えることもある」とジレンマを語っていた。

[21] あるスポーツ用品メーカーの CSR 責任者は、一つの NPO を支援すると似たような要請が殺到することから、「なぜその団体を支援するのか」が明確に説明できることが重要と述べていた。

表 4-8　NPO／NGO 支援に際して重視する点

	99年度	02年度	2005年度	
運営の透明性	53.40%	54.60%	66.70%	298社
活動実績	45.40%	32.10%	50.80%	227社
自社の基本方針/分野との一致	―	47.60%	47.20%	211社
ミッションに対する共感	38.30%	―	37.60%	168社
社員の参加/協力のしやすさ	―	20.70%	12.10%	54社
プログラム企画/提案力	37.00%	40.60%	11.60%	52社
専門性	―	24.70%	8.30%	37社
NPO/NGOの持つネットワーク	15.40%	18.50%	6.30%	28社
代表者のリーダーシップ	9.60%	22.50%	2.20%	10社
スタッフの事務処理能力	4.60%		0.40%	2社
その他	1.90%		0.40%	2社

*2005年度は3つ以内で回答。その他の年度は類似調査。

（出所：経団連、2006）

すなわち NPO や NGO との連携を望む企業は増えているが、パートナーとなりうるのは組織力を備え、豊富な実績を有する一部の団体であり、多くの団体にとって企業との連携の障害が低くなったわけではない。

(5) 進出先での社会貢献活動

開発援助事業との連携では、日本企業が進出先の途上国で実施している社会貢献活動との連携の可能性が高いが、現状では日本にある本社ベースで進出先での活動内容を把握、コントロールしている企業は多くない。

パブリックリソースセンターが、2006 年に全上場企業（回答企業は 324 社）を対象に実施した調査結果によれば、社会貢献活動について海外を含む連結グループ全社の情報を把握しているのは 29.1%にすぎず、49.8%は国内単体、もしくは国内グループ会社のみの情報把握にとどまっていた。社会貢献活動の体制整備が整いつつあるとはいえ、そのコントロール範囲は日本国内にとどまっているのが現状である。

さらに海外における社会貢献活動の方針については、約半数が基本的な理念を有しており、「地域の文化／社会への配慮」や「事業および地域の特性との戦略的な連関性」を方針に盛り込んでいる企業も 2 割から 4 割に達しているが、特に方針がない企業も 4 割近くに上っている。

表 4-9　海外における社会貢献活動の方針

回答（複数回答あり）	%
基本的な理念がある	44.9
具体的な進め方における指針や方針がある	24.4
地域の文化／社会への配慮を方針の中に盛り込んでいる	37.6
事業および地域の特性との戦略的な連関性を方針の中に盛り込んでいる	20.9
特にない	35.9

（出所：パブリックリソースセンター、2006)

現地事情を尊重するための具体的方針や対策については、文化や環境、社会的状況を把握する調査を実施(20.9%)したり、現地の NPO／NGO との協力体制をとっている企業(15%)もあるが、最も多い対策は「現地スタッフを中心とした体制を作っている」(41%)であった。この現地主導の理念は、現地事情に適合した活動を行う上で、極めて合理的な方針であるが、先に指摘した海外事業所の情報把握の不十分さと相まって、このことが「現地に任せているので把握していない」「拠点ごとに方針を作っており把握していない」といった放任主義となって、結果として企業としての統一された理念や戦略に基づかない活動に終わっている可能性も高い。

表 4-10　現地事情を尊重するための具体的方針や対策

回答（複数回答あり）	%
その国の文化や環境、社会的状況を把握するための調査を行っている	20.9
現地の NPO／NGO や専門家との協力体制をとっている	15.0
現地スタッフを中心とした体制を作っている	41.0
現地の意見を聞く会を設けている	17.9
現地に任せており把握していない	22.6
拠点ごとに方針を作っており、把握していない	6.0
特になし	26.1

（出所：パブリックリソースセンター、2006)

実際、海外に拠点を持つ製造業本社の社会貢献担当部門のヒアリングでは、現地のことは現地が一番分かっているのだから、現地主導で活動するのが最も効果的と、本社ベースでの海外向けの社会貢献活動を緊急災害支援等に限定する一方、現地ベースの活動につい

ては、予算や活動内容を含め詳細を把握していない企業も多いようであった。これらの企業は、CSR 報告書等の作成時点で、現地事業所からも活動内容に関する情報を収集しているが、ベストプラクティスの収集にとどまるケースが多く、全活動の把握には至っていないと考えられる[22]。

この点が、社会貢献を CSR 戦略に位置付けて活動している欧米先進企業との大きな違いである。CSR 先進企業（例えば後述するユニリーバ）は、全世界に適用する CSR 方針を定め、これの実施を統括する幹部責任者を配置し、予算と活動内容の把握を行っている。活動内容の決定は、現地主導だが、本社は各現地事業所の社会貢献責任者を集めた研修やワークショップを頻繁に開催し、方針の徹底や経験の共有、活動内容改善の支援を行っている。

日本国内と異なり、途上国においては貧困や疾病など開発課題が身近であることから、日本企業の現地事業所にもこのような開発課題に対処する地道な活動を行っているところが多い。しかし、上記のような理由から日本本社には知られておらず、また CSR の観点に乏しいことから、ほかのステークホルダーの関与や本業との連携が十分に考慮されていない場合が多い。海外における日本企業の企業市民活動を支援し、2000 年以降アジア／欧米に毎年 CSR 関連ミッションを派遣している海外事業活動関連協議会（Council for Better Corporate Citizenship : CBCC）も、累次の報告書の中で、「ステークホルダーとの対話の不足」「自社の枠の中だけで CSR をとらえる傾向」を指摘している[23]。今後、社会貢献活動と CSR のより密接な連携が進展していくにつれ、日本本社と海外事業所の間での方針共有と徹底、連携体制の強化が大きな課題となってくると考えられる。

開発援助事業との連携では、社会貢献活動の CSR 戦略への統合、本社ベースでの統一方針の策定とグループ企業への徹底が進展するまでは、現地ベースでの働きかけ、調整が重要となると考えられる。しかしながら、途上国現地事業所は現地で問題となっている開発課題には敏感でも、ステークホルダーとの対話や連携の重要性など、CSR の観点からの戦略性や包括性の認識に欠けている可能性も高いと考えられることから、本社 CSR 部門に対する、途上国における CSR 促進の重要性に関する意識啓発が合わせて必要と考えられる。援助機関が、このような意識啓発に果たせる役割は大きい。

[22] また全活動を把握する必要もないと考えている企業も多い。ある大手総合電器メーカーの社会貢献担当責任者は、今後はグループ会社全体に適用する社会貢献活動の方針を策定し、グループ企業にも履行を要請するが、活動内容をコントロールしたり、全活動についての説明責任を求める考えもないと語っていた。これは、社会貢献部門が CSR 部門と独立していることとも関係があると思われる。
[23] CBCC(2005)、CBCC(2007)

4.3　途上国における CSR 活動グッドプラクティス

海外の CSR 先進企業の途上国での活動は、本業と密接に関連した包括的な CSR 戦略の中に位置付けられていることから、①社会貢献活動と本業を分けていない、②ステークホルダーとの対話を重視した包括的な取り組みが多い点で、多くの日本企業と大きく異なっている。

前者については、途上国の貧困層（所得階層の最下層に位置することから、Bottom of Pyramid、もしくは Base of Pyramid（BOP）と呼ばれる）を顧客と見なす考え方（BOP ビジネス）が広まっていることもあり、収益を求めない社会貢献活動も、CSR 戦略における市場開拓の一環として、貧困層を本業の顧客とする BOP ビジネスとの密接な連携の下で実施されている。

もう一つの特徴である多様なステークホルダーとの協働については、そもそも CSR が多様なステークホルダーの利益の総和とバランスを追究することであるとの考えが浸透しており、ステークホルダーとの対話を通して、自社の果たすべき役割を探る試みが、自然に多くのステークホルダーを巻き込んだ包括的な活動につながっていると考えられる。

表 4-11 は、欧州の CSR 先進国の一つであるデンマークの CSR 研究機関コペンハーゲンセンターと CSR ヨーロッパの共同レポートで示された CSR の 4 つの段階だが、前節で記述したように多くの日本企業が、第一、第二の段階であるのに対し、欧米の先進企業は第三、第四のレベルに進んでいると言える[24]。

表 4-11　CSR の段階

段階	内容	ツールとプロセス
第一段階	法令遵守	税法、健康と安全、従業員の権利、消費者の権利、環境法遵守
第二段階	低度のレベル	フィランソロピー、短期のリスクマネジメント、業界の規格
第三段階	戦略的な企業責任	製品／製造プロセスの革命、ニュービジネス、コーポレートガバナンス、短期の持続性
第四段階	競争優位性の再形成	マルチステークホルダーの規範、パートナーシップ、組織強化、CSR に関するアドボカシー

（出所：国際協力機構、2005）

[24] しかしながら、このことは外国企業がすべて進んでおり、日本企業が遅れていることを意味するものではない。経済同友会が企業経営者を対象に実施した CSR に関する意識調査を、世界経済フォーラムが世界 33 ヶ国の CEO を対象に実施した同様調査の結果と比較しているが、2002 年時点で日本企業の方が CSR の優先順位、CSR の収益への貢献度を高く評価する傾向が見られた（経済同友会、2003）。

ここでは、上記①、②の特徴を満たす企業の例として、食品や日用品など大衆向け消費財メーカーであるユニリーバ社を採り上げる。ユニリーバ社[25]は、世界 150 カ国で 1 日当たり 1.5 億回同社製品が使用されているというほど消費者への浸透度が高い企業である。途上国が多い、アジア、アフリカ、中東では 40 カ国で操業し、直接雇用労働者は 6.3 万人、原材料供給者や販売網など間接的な雇用効果はこの 40 倍に及ぶという[26]。

①本業と一体化した社会貢献

売上の 4 割を途上国に依存しているユニリーバ社は、マーケット拡大やブランドイメージ向上の観点からも、貧困など操業国の開発課題に無関心ではいられない。特に原材料供給業者や販売業者など取引先の大部分が、所得の低い中小／零細業者であることから、貧困削減支援の一環として、これら取引先の育成を積極的に支援している。代表的な取引先育成支援プログラムを表 4-12 に示す。

表 4-12　ユニリーバ社取引先育成プログラム

プログラム名	国	内容
黒大豆農家育成プログラム	インドネシア	調味料の原材料となる黒大豆栽培を指導、原材料として買い付け。
農村女性販売員（Shakti）プログラム	インド	農村女性に小規模貸付により起業資金を供与、販売員として訓練。NGO による支援。

（出所：Uniliver、2007a）

このように本業である製品製造、販売の過程で、貧困層の雇用、能力向上を図りつつ、製品の安定供給、品質管理、販売網の拡大という本業での利点も享受している。途上国で操業する多くの多国籍企業にとって、CSR におけるサプライヤー管理といえば、人権や労働条件の改善など義務的活動が中心だが、同社は一歩進めて彼らの育成や能力強化に積極的に関与することで、貧困削減効果と本業への貢献、結果としてのブランドイメージ向上を達成しているのである。このような取引先育成の試みは、ほかの CSR 先進企業でも行われている[27]。

②ステークホルダーとの対話を重視した包括的な取り組み

ユニリーバ社は、社会貢献活動や本業においてさまざまなステークホルダーと連携した

---

[25] ユニリーバ社は､英国に本社を置く Uniliver PLC 社とオランダに本社を置く Uniliver N.V.社が合同で運営するグループ企業。

[26] ユニリーバ社社員 1 名に対し､サプライヤー15 人､販売業者 27 人の雇用を産むという｡（Uniliver (2007a)）

[27] 日本企業においても、トヨタや松下などがサプライヤー育成支援を行っている。

包括的な活動をおこなっている。例えば、ユニリーバ・ベトナムは、健康と衛生、子どもの成長と教育、女性のエンパワーメントの 3 つを社会貢献活動の重点分野と位置付け、2006-2010 年の間に 2,500 万ドルの支出をコミットしているが、これを効果的に実現するために、i)当該 3 分野での政府関係機関との戦略的パートナーシップ締結、ii)コミュニティ主導の健康衛生プロジェクトへの助成金供与、iii)従業員の参加促進、と関与させるステークホルダーを明確にした戦略を打ち出している。さらに各プログラムでは、同社の特定のブランドと連動させ、販売促進およびブランドイメージ向上を図っている。同社は世界レベルでは、UNICEF、WFP、World Heart Federation、World Dental Federation と連携している。

表 4-13　ユニリーバ･ベトナム社の重点分野別パートナーシップ

分野	ブランド	パートナー	内容
保健／衛生	Lifebuoy（石鹸）	保健省	病院への洗面台供与と衛生教育
	P／S（歯ブラシ、歯磨き粉）	保健省、教育訓練省、ベトナム女性協会	無料歯科検診と指導、歯磨きセット供与
子どもの教育	OMO（洗剤）	教育訓練省	小学校への校庭整備
女性エンパワーメント	Knorr（食品）、VISO	ベトナム女性協会	マイクロファイナンス、健康／栄養教育

（出所：Uniliver、2007b）

同社は、販売単価の低い消費財メーカーであり、保健衛生や食品など開発課題と密接に関係した製品を扱っていることから、このような開発に資するプログラムを実施しやすい立場にあることは疑いないが、多くのステークホルダーを巻き込み、売上やブランドイメージ向上といったビジネス利益に結びつける戦略性、包括性には、見習うべき点が多いと考えられる。特に多くのステークホルダーを関与させることが、当該企業が置かれている状況や求められているニーズを的確に把握するのに役立つだけでなく、ステークホルダーの当該企業の理解を深め、ブランドイメージの向上につながっている点も見逃せない。

表 4-14 は途上国における日本企業および外国企業の CSR 活動（社会貢献活動と開発効果のある社会的な事業の双方を含む）を本業との関係から分類し、難易度の低い順に並べたものである。外国企業においてはより統合的／包括的な活動も見られるのに対し、日本企業は比較的取り組みやすい活動を行っている傾向がある。

表 4-14　途上国における開発効果のある CSR 活動

社会的事業種類		途上国向け社会貢献活動				社会性の強い事業	
		緊急災害への寄付	国際 NGO 等への資金協力	独自の奨学金／自社製品の寄付	独自／他機関と連携した協力事業	サプライチェーンマネジメント	貧困層向けビジネス
本業への貢献 難易度		PR 効果小 難易度低	PR 効果小 難易度低	PR 効果中 難易度中	PR 効果大 難易度高	品質向上等に間接的貢献 難易度高	収益／評価向上に貢献 難易度高
例	日本企業	インド洋津波、パキスタン地震等の人道支援 NGO への寄付	・World Vision: 山崎製パン ・ピースウインズ：味の素、アメリカン･エキスプレス、NTT データなど ・基金をつくって現地 NGO に寄付：損保ジャパン ・グローバル基金：住友化学	・奨学金：高島屋、松下電器、セイコーエプソンほか ・研修員受け入れ：新日本石油、三井化学 ・技術者派遣：新日本石油、住友金属、資生堂 ・製品寄付：ダイキン、大塚製薬、アシックス	・植林：ミレアホールディングス、松下電工、セイコーエプソン、富士通ほか多数 ・学校建設：住友化学、東芝、キリンビール ・医療サービス：トヨタ	・松下電器やトヨタなどの職業訓練施設建設 ・その他、現地サプライヤー育成支援事業	・住友化学の殺虫剤入り蚊帳開発
	外国企業	略	特定課題に関してドナー、業界団体、企業、NGO が連携する動きがある： ・グローバル基金（マラリア、結核、 HIV/AIDS) ・ Global Alliance for Vaccines and Immunization(GAVI) ・ Global Alliance to Improve Nutrition	・ Accelerating Access Initiative（HIV/AIDS 治療薬）：Roche, グラクソスミスクラインほか４社	・ドイツ銀行のマイクロファイナンス基金 ・シェブロンのアンゴラ農村開発 ・ヒルトン財団の西アフリカ上水供給事業	･BP/State Oil/Unocal のアゼルバイジャンでの中小企業育成 ・ユニリーバのアランブラキアナッツ油供給網確立 ・スターバックスのルワンダでの農村開発 ・コカコーラの南アフリカ販売員育成	･Suez の貧困地区への上下水道サービス提供 ・ボーダフォン、南アフリカでのテレフォンスタンドフランチャイズ ・シェル、スリランカでの廉価版太陽電気システム販売

（出所：各社 HP 等から調査者作成）

4.4　途上国における CSR 活動と ODA の連携

近年さまざまなドナーが、Public-Private Partnership(PPP)を掲げて、途上国の開発における企業との連携を強めている。Global Public Policy Institute(GPPi)の調査によれば、6 つの二国間ドナー、20 の国際機関が何らかの PPP スキームを有している[28]。GPPi はこのうち技術協力を目的とし、比較可能な 7 つのスキームについて、①途上国の開発に資する事業の予備的調査やパイロット事業実施を支援するもの、②途上国の開発に資する事業の初期投資を支援するもの、③途上国における企業の社会貢献活動を支援するものの 3 つに分類している。表 4-15 に、分類ごとの内容や効果、課題をまとめる。

表 4-15　ドナーによる民間企業連携スキーム

	①事業予備調査を支援	②事業投資を支援	③社会貢献活動を支援
ドナースキーム	BMZ PPP (Study facility), CIDA　Industrial Cooperation Program (INC), Danida Business to Business (B2B), DGIS Program for Cooperation with Emerging Markets (PSOM),　UNDP Growing Sustainable Business (GSB)	CIDA INC, Danida B2B, DFID Business Linkage Challenge Fund (BLCF), DGIS PSOM	BMZ PPP (PPP facility), DGIS PSOM), Danida PPP, USAID Global Development Alliance (GDA), WB Development Grant Facility(DGF),
内容	開発効果が見込める事業に対する事業化調査やパイロット事業を支援(資金および技術協力)	開発効果が見込める事業への投資資金を支援	開発課題解決に資する社会貢献活動を支援
開発効果	開発効果を持つ事業推進の呼び水となる。パイロットプロジェクトが技術や知識の移転につながる。	投資による雇用、技術移転、新製品／サービス提供による消費者利益などの効果。新市場創設。	対象分野において直接的な開発効果が得られる。
課題	企業の関心低い。失敗のリスク高い。適切なパートナーの発掘が困難。失敗の場合、ドナー機関の信頼に影響あり。	市場を歪めるリスク。グラントが少額の場合は、投資に与える影響は限定的。高額になると事業失敗時の損害が大きくなる。	民間企業とドナーのニーズをマッチングすることが難しい。民間企業のノウハウが必ずしもそのまま生かせない。評価が困難。

*略号：BMZ（Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung /German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development ドイツ連邦共和国経済開発省), CIDA(Canadian International Development Agency), Danida (Danish International Development Agency), DFID (UK Department for International Development), DGIS (Dutch Directorate General for International Cooperation), UNDP(United Nations Development Programme), USAID (United States Agency for International Development), WB (World Bank)
*GPPi 報告書には、UNDP の GSB プログラムは含まれていなかったが、本表ではこれを追加した。
（出所：Binder et al.、2007)

途上国の開発に資する事業を支援する①と②のスキームは、セットで提供されている場合も多い（CIDA、DGIS、Danida)。これらのスキームについては、ドナー国企業の途上国進出支援の傾向が強いスキーム（CIDA INC）もあり、CSR 事業との連携と言えるかという部分もある。しかし、大部分のスキームは先進国企業の途上国事業を支援することによる

[28] Binder ei al. (2007)

途上国の民間セクター開発や貧困削減などの開発効果を重視している。CSR 先進企業がCSR 活動を本業へ一体化させて、競争力向上に結びつける傾向を強めていることを考えると、本業における CSR 追究を支援するこれらのスキームを CSR 連携ととらえることはむしろ自然と考えられる。

表 4-16 に、無償資金協力事業との連携に最も近い形態と考えられる③の USAID の GDA プログラムから、コミュニティ開発に応用可能な事例を紹介する。

表 4-16　USAID GDA プログラム事例

企業名	ルーセントテクノロジー/メリルリンチ/マイクロソフト/シスコ/ノキア	BASF/バイエル/エクソンモービル	シェブロン	コンラッド・ヒルトン（ヒルトン財団）
業種	情報技術/証券/通信	製薬/石油	石油	ホテル
プログラム名	Entra 21 Alliance	Netmark Alliance (Combating malaria and creating sustaiable markets)	Enterprise Development Alliance	West Africa Water Initiative
対象地域	南米	サブサハラアフリカ	アンゴラ	ガーナ、マリ、ニジェール
対象分野	職業訓練	保健	農村開発	上水道、衛生
概要	・恵まれない青年層を対象に、インターンシップの機会を提供し、これらの青年の能力強化と雇用促進を図る。 ・現地企業、NGO、業界団体と連携し、インターンシップを仲介するとともに、効果的なトレーニングカリキュラムの開発を行う。 ・半分のプログラムでは、受講者の識字や計算能力不足を補うため、平均80時間の補習を実施。	・マラリア予防のための蚊帳普及促進。 ・蚊帳流通市場の制度的制約（税金など）を除去。 ・販売促進キャンペーン。貧困層への割引券配布。 ・現地メーカーの生産/販売能力増強支援。	・内戦終結後のアンゴラの農村復興を支援する。 ・農村での農業関連ビジネス強化、兵士の農業復帰支援、企業開発銀行の設立、農業研修センターの開設等を実施。	・農村部に安全な水や衛生サービスを供給するとともに、総合的な水資源管理を行う。 ・井戸、代替的水資源発掘、簡易トイレ設置。 ・水に起因する病気の予防方法、持続的な水質、水量管理を行うための住民トレーニングを実施。 ・今後他地域への展開も検討中。
連携機関	USAID、Inter-American Development Bank（資金拠出）、International Youth Foundation（プログラム運営）	USAID、Academy for Educational Development, Exp Momentum, FCB Advertising, SiamDutch Mosquito Netting, Vestergaard Frandsen	USAID	USAID、UNICEF, WaterAid, Desert Research Institute, Lions Club International Foundation, World Chlorine Council
コスト（金銭的/非金銭的）	総費用2,500万ドル(USAID300万ドル、Inter-American Development Bank1,000万ドル、残りを企業が負担）	総費用6,600万ドル、うちUSAID3,000万ドル、エクソンモービル（割引券）90万ドル、民間パートナー44団体が1,800万ドルを投資。	総費用2,000万ドル、うち1,000万ドルをシェブロン、残りをUSAIDが拠出。シェブロンは専門人員を配置。	4,100万ドル
効果	・南米18カ国において1.9万人を訓練済み。 ・訓練修了者の就職率は5割。 ・大部分は、フォーマルセクターに就職。	・殺虫剤入り蚊帳の販売は、5年間で2,000万帳、6,600万ドルに達すると見込まれている。これにより年間25-50万人のマラリアによる死亡を防ぐことができる。 ・アライアンス活動地域での蚊帳保有率は15-38%増加した。 ・殺虫剤入り蚊帳の価格は、2000年の未処理蚊帳価格より75%安い。	・150の農業協同組合を組織、最大15万世帯が裨益。	・井戸825本、代替水源100、簡易トイレ9,000戸を建設。 ・裨益人口は45万人。 ・地元住民、住民組織の能力強化。

（出所：USAID GDAパンフレット他）

GDA では、民間パートナーが事業資金の半分以上を負担することを条件に、開発事業への資金流入を促している。2001 年の開始以来、USAID 資金を呼び水として、民間パートナーから 3 倍以上の資金動員（レバレッジ）を促し、2007 年現在まで、約 1,800 の民間パートナーと 500 以上のアライアンスを可能にした[29]。

本基礎研究で検討対象となっている無償資金協力事業との連携では、JICA 側からの資金協力は予定されていないため、どのように企業側のインセンティブを高めるかが連携実現の鍵となると考えられる。情報提供や関連ステークホルダーとの調整など、資金以外の支援を提供しなければ、開発事業のノウハウやリソースを持たない企業を動機付けるのは困難であり、連携できたとしても事業の持続性に大きな不安を残すこととなろう[30]。

[29] JICA
[30] GPPi の調査においては、連携した企業の能力が不十分であったために事業が失敗した場合の当該ドナーの信頼への影響が大きな課題と指摘されている。このため、各ドナーは連携パートナーを選択する際の各種基準を設けるなどの予防策を講じている。しかしながら、そもそも連携に関心を示す企業がそれほど多くない現状で、このような基準を満足できる企業は限られており、優良なパートナー探しの困難さを浮き彫りにしている(Binder et al.、2007)。

第５章　コミュニティ開発支援無償事業と企業の CSR 関連活動との連携可能性

ここでは、ベトナムにおける CSR の動向を概観した上で、国内での企業ヒアリング、およびベトナム現地調査の結果に基づき、コミュニティ開発支援無償資金協力事業として実施予定の「カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画」（カマウ事業）と民間企業の CSR 関連活動との連携可能性を検討する。

5.1　ベトナムにおける CSR の動向

5.1.1　対ベトナム外国投資状況

ベトナム向け外国直接投資は、1990 年代中ごろに第一次のピークを迎えた後、1997 年のアジア通貨危機の影響で件数、金額ともに低迷していたが、2000 年以降毎年 7%超の安定した成長を維持するベトナム経済に、中国一極集中のリスク分散先として、再び投資資金が集まってきている。第一次投資ブームとの大きな違いは、１件当たりの投資が小口化していることであり、投資件数の伸びに比して、金額の伸びは大きくない。

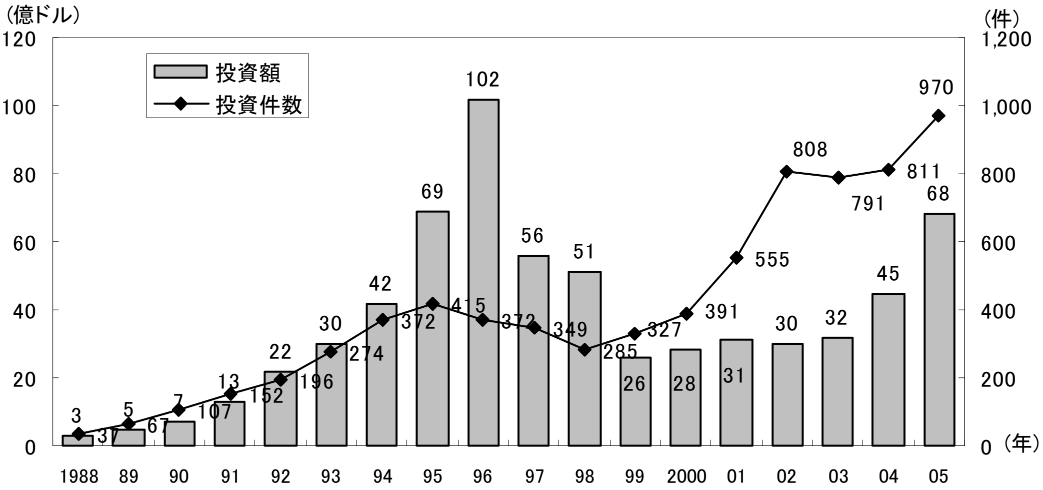


図 5-1　対ベトナム直接投資推移（許可ベース）
（出所：海外投融資情報財団、2006）

投資国別では 2007 年 8 月までの累計で、日本がトップ(16.7%)、以下、シンガポール、台湾、韓国、香港とアジア各国が続いている。シンガポールは、工業団地開発などの大型案件、韓国／台湾は南部を中心に縫製、食品加工などの軽工業分野への中小規模投資が多数ある。

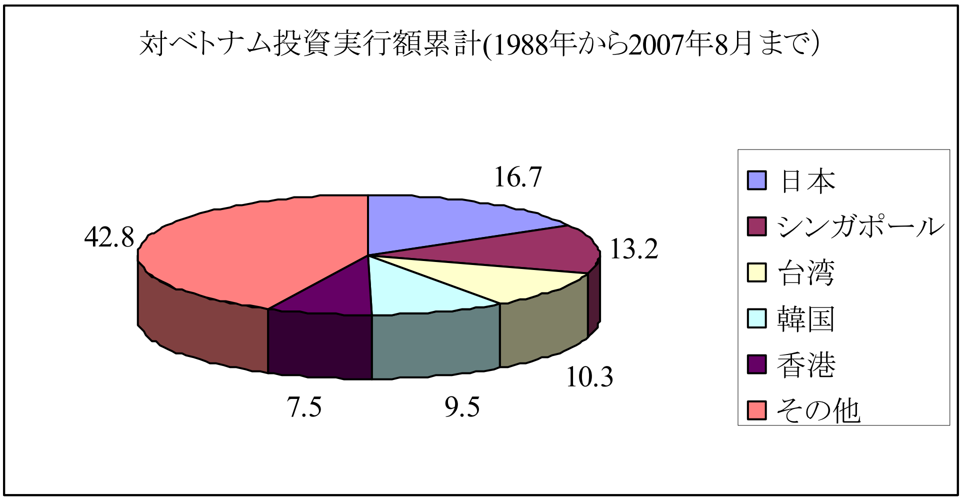
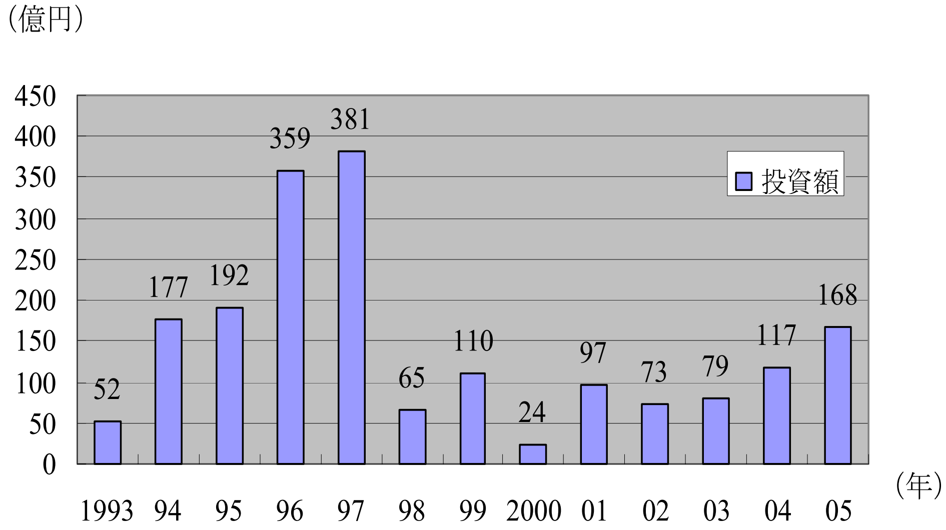


図 5-2　対ベトナム投資実行額累計
（出所：2007 年 10 月 8 日版日本経済新聞）

5.1.2　日本企業進出状況

日本企業による対ベトナム投資の推移も、全体の流れと同様、1990 年代後半の第一次ブームの後の停滞から回復しつつある状況にある。



注：公表様式の変更に伴い、2004年までは届け出・会計年度ベース、2005年は国際収支・暦年ベースであることに注意を要する。

図 5-3　日本の対ベトナム直接投資額の推移
（出所：海外投融資情報財団、2006）

地域別では、第一次投資ブームの際は主にホーチミンを中心とする南部への進出が多かったが、地域格差を懸念する政府によるインフラ整備と外国企業への進出働きかけ、中国との物流を意識する企業の思惑もあり、2002 年以降は北部への進出企業数が南部を上回っ

ている[31]。一方、南部では第一次投資ブーム時に進出した企業の追加投資が活発化しており、事業が軌道に乗ったことで自信を深めた企業が、長期的視野から事業の拡大を図っている事がうかがえる。

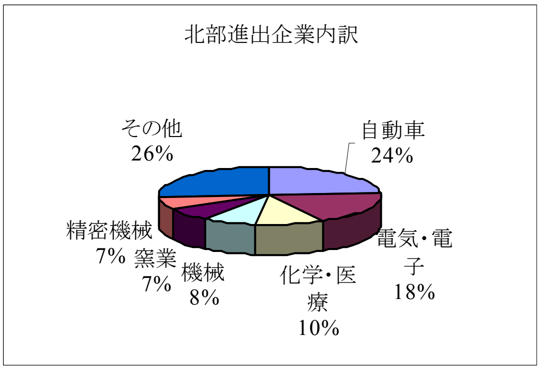
表 5-1　日本商工会会員企業数推移

(単位：社)

	ベトナム（ハノイ）日本商工会	（前年比）	ホーチミン日本商工会	（前年比）	合計	（前年比）
2002 年	133	(+9)	256	(+15)	389	(+24)
2003 年	145	(+12)	264	(+8)	409	(+20)
2004 年	166	(+21)	277	(+13)	443	(+34)
2005 年	189	(+23)	281	(+4)	470	(+27)

（出所：海外投融資情報財団、2006）

進出企業の業種は「車両系の北部、電気／電子系の南部」と呼ばれるように、北部と南部で異なる特色が見られる。北部には、トヨタ、ダイハツなどの四輪車、ホンダ、ヤマハなどの二輪車メーカーの進出に伴い、車両系部品メーカーの集積が進んでいる。一方、南部には松下電器産業、ソニー、日本ビクター、三洋、東芝等の電気／電子メーカーと関連部品メーカーが多く進出している。



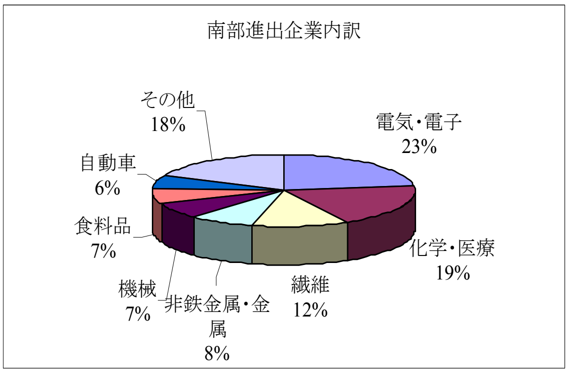


図 5-4　ベトナム進出企業地域別内訳

（出所：海外投融資情報財団、2006）

31 UFJ 総合研究所(2005)

表 5-2　地域別主要進出企業

北部（ハノイ等）	ホンダ、トヨタ自動車、東陶機器（TOTO）、キヤノン（第 1～3）、ダイハツ工業、松下電器産業、ヤマハ、デンソー、太平洋セメント等
中部（ダナン等）	マブチモーター（第 2）、アイ電子工業、ロジテム、ゼンテック等
南部（ホーチミン等）	松下電器産業、花王、ソニー、日本ビクター、ロート製薬、三洋電機、日本電産、東芝、ワコール、マブチモーター（第 1）、スズキ、三菱自動車工業、JUKI 等

（出所：海外投融資情報財団、2006）

5.1.3　CSR の動向

ベトナムにおける CSR の歴史は浅い。1990 年代後半に、繊維や製靴産業において、ベトナムの下請工場の劣悪な労働環境に対し、欧米の NGO の非難を浴びた欧米バイヤーが、これら下請業者に人権や労働慣行の改善を強く求めたのが起源となっている。これを受けて、1999 年には製靴業界の労働環境改善を目的とした Vietnam Business Links Initiative(VBLI)が政府により設立され、ベトナム商工会議所（Vietnam Chamber of Commerce and Industry: VCCI）により運営されている[32]など、労働環境改善の取り組みは比較的進んでいる。

政府が CSR に本格的に取り組み始めたのは、2004 年 10 月の「The Strategic Orientation for Sustainable Development in Vietnam (Vietnam Agenda 21)」承認以降である。環境保護と経済成長の両立、貧困削減など 21 世紀のベトナムの持続的開発の方向性を定めた同アジェンダでは、民間企業にもこれを実現する役割が求められた。これを受けて、VCCI は同アジェンダにおける民間企業の役割を定めた「National Program on Business Sustainable Development : 2008-2012」を定め、企業向けの啓発、研修、調査活動を行っている[33]。2007 年 9 月には、VCCI は国連と連携して「Global Compact Vietnam Network」を立ち上げ、グローバルコンパクト署名に向けた啓発活動やグローバルコンパクトの原則に沿った企業活動の促進を図っていくこととしている。

しかしながら、既存の調査報告書によれば[34]、CSR に対する一般企業の認識は依然低く、上記取り組みの今後の進展が期待されるところである。

5.1.4　日系企業の CSR 動向

ベトナムに進出している日本企業は、多種多様な社会貢献活動を実施している。分野別では、植林、環境、教育が多いが、自動車メーカーによる交通安全啓発活動、食品メーカーによる栄養改善プログラム、製薬会社による医療サービス支援など本業に関連した取り組みも見られる。主な活動は表 5-3 の通り。

[32] 当該機関には、英国国際開発省（DFID）、アディダス、ピューマ、アシックスなどスポーツ用品産業 6 企業が資金提供を行っている。また中央省庁、業界団体、開発系 NGO、環境コンサルタントなど多様なステークホルダーが参加している（地球・人間環境フォーラム、2007）。

[33] Khuong (2007)

[34] 例えば、地球・人間環境フォーラム(2007)。

表 5-3　ベトナムにおける日本企業の社会貢献活動

分野	企業名	内容
植林	ソニー・ベトナム	2005 年にカンゾー(Can Gio)保護林管理局と 5,000m^2 の植林を行う。2006 年は、グリーン・サマー・アクティビティとして、ベトナム南部のトラ・ビン・コンタムにおいて従業員が植林を行った。 ※グリーン・サマー・アクティビティは、もとは National Students Union のイニシアチブであるが、毎年ソニーとして支援する大学を一つ選んで、従業員による社会貢献活動として参加している。寄付をする企業はほかにもあるが、社員ボランティアが参加しているのはソニーのみ(通常 30-40 人のスタッフが参加)。
	富士通ベトナム	1999 年度に、25 ヘクタールに 25 万本のマングローブの植林を実施した。ベトナム現地事業所および日本から参加した富士通社員ボランティア 41 名(労働組合により募集。約半数が女性)により、6 ヘクタールに 6 万本のマングローブを植林。残り 19 ヘクタール 19 万本の植林については、現地業者が植林。2000 年度は、さらに 25 ヘクタール 25 万本の植林を実施予定。
	ホンダベトナム	ホアビン省カオフォン県の植林 CDM 事業(パイロットプロジェクトとして JICA が計画策定支援を行ったもの)に資金援助、植林ボランティアとして参加の予定。
環境	VINAX (INAX 現地法人)	学校教育活動の一環として、人と水の関係について、実験や実践を通じて学んでいくプログラム。セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと連携し、イエンバイ省チャンイエン郡・イエンビン郡の 14 歳～17 歳約 1,200 人を対象。教室での講義だけでなく、ペットボトルなどの身近な素材を使った実験やクイズ、野外活動なども実施。
	味の素	アミノ酸の生産の際に発生する廃菌体を主成分とする発酵濃縮液から液肥を生産し、農家に販売するだけでなく、施肥のタイミングや方法に関する指導も実施。今後は農政への協力も視野に、農業支援の可能性を検討予定。肥料は 60%がゴム栽培用肥料として、そのほかにサトウキビやパイナップル、コーヒー、ナッツ類栽培用肥料としても販売されている。
教育	日本ベトナム石油 (新日本石油ｸﾞﾙｰﾌﾟ)	日本ベトナム石油 (株)の設立 10 周年を記念し、2002 年にラオスとの国境付近の山間部(首都ハノイの西約 300km)に位置する人口の 98%が少数民族であるムンファン村に、2 階建ての小学校の校舎を寄贈。ムンファン小学校は、約 200 名の児童たちの貴重な学び舎となっている。日本ベトナム石油(株)では、毎年、ベトナム事務所の従業員が同校を訪問し、学習のために必要な備品の寄贈を行うなどの交流を行っている。
	キャノンベトナム	2007 年 7 月にベトナム国内の学校施設が未整備な地域の学校建設を支援するプロジェクト"Canon Friendship School Chain Project"を開始。今後、ベトナム北部地域の 12 省において、2010 年までに毎年少なくとも 3 省に対して、学校校舎の新築、増改築などを支援する計画。
	丸紅	1994 年にベトナムで、奨学基金を設立。小・中・高校生を対象に奨学金を支給するとともに、校舎修復／教材援助なども行っている。「教家(先生)の日」には先生にも奨学金を贈呈。05 年度の奨学生は、高校生 15 名、中学生 89 名、小学生 71 名、一人につき 200,000 ベトナムドン(約 13 ドル)が贈られた。
	三井物産ベトナム	ハノイ国家大学外国語大学と共催で、ベトナム人日本語教師のための特別集中講座や、日本語既習者向けの講座を開設(2008 年日越外交関係樹立 35 周年記念事業の一環として)。
	トヨタベトナム	1997 年よりベトナム国内の 12 大学を対象に奨学金を支給。また、Toyota School Day として学生の工場見学を受け入れ。
	ホンダベトナム	2006 年より、理工系大学生を対象に優秀な学生 10 名を選び表彰。受賞者に賞金 3,000 ドルとバイクを提供。本人に進学の希望を確認し、日本の大学院進学を希望する学生 1 名に対して別途奨学金の供与(1 万ドル)を行う。
交通安全	トヨタベトナム	2005 年に財団法人「トヨタベトナム財団」を設立し、同年 10 月から、同財団の主要な活動の一つとして、ベトナム全域の小学 1 年生を対象とした交通安全教育プログラムを開始。2008 年までに、500 万人の子どもを対象とする計画。プログラムキャラクターには、ベトナムの子どもたちの間でも人気の「ポケモン」を起用、キャンペーン初年度は、全国 153 校で実施し、17 万人以上の子どもたちが参

		加。交通安全の基本を分かりやすく伝えるための教科書や映像メディアを製作。子ども用の教科書 160 万部、同 VCD14,000 枚、教員用のマニュアル 14,000 枚を配布。また、教員を対象とする交通安全セミナーを全国各地で 12 回開催。
	ホンダ ベトナム	基本的な交通ルールを分かりやすく市民に伝えるために、テレビ局と協力して 2003 年から「I Love Vietnam」と題したテレビ番組の制作／放映を行っている。番組は毎日 4 回、5 分間放映され、危険事例の紹介やクイズを織り込んだものになっている。さらにホンダの工場の敷地内に交通安全センターを設置し、2003 年からは教習所も開設した。
栄養改善	味の素	本社 CSR プログラム(味の素「食と健康」国際協力ネットワーク(Ajinomoto International Cooperation Network for Nutrition and Health)の一環としてセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと協力し、北部山岳地帯における少数民族の子どもをターゲットとした栄養改善プロジェクトを実施している。
医療	大成建設	カントー橋の建設において、HIV／AIDS 感染による労働者のリスクを低減させるためケアと協働で感染防止事業を展開。

（出所：各社 HP 等公開情報を基に調査者作成）

5.2　コミュニティ開発支援無償事業の概要

5.2.1　コミュニティ開発支援無償資金協力制度

(1) 概要[35]

コミュニティ開発支援無償資金協力は、貧困、飢餓、疫病等、人命や安全な生活への脅威に直面するコミュニティの総合的能力開発の支援を目的に、2006 年度に導入された新しい制度である。同スキームには２つの特徴がある。第一に、特定地域を対象に、複数のコンポーネント（学校、道路、給水等）からなる支援を一つのプログラムとして一体的に実施できることである。したがって、援助の統合化による効果の拡大が見込まれるほか、相互の有機的連携による手続きの効率化により、機動的かつ迅速な支援が可能となる。第二の特徴は、現地リソースの活用によるコストの縮減である。具体的には、(1) 現地の業者の活用（アンタイド）、(2) 現地の仕様や設計基準による設計、(3) 入札参加者の拡大、契約の複数化による競争性の向上により、一般プロジェクト無償と比して大幅なコスト縮減と効率化を目指している。資金を一括拠出する調達代理方式を採用し、事業目的の変更を伴わない範囲で事業量の拡大も可能である。

(2)　承認／実施手続き

JICA による概略設計調査において、事業規模と分野の組み合わせの適正さの検討、先方計画に基づく青写真の策定、実施体制等の作成を行うとともに「概略積算額」を作成する。概略設計調査を踏まえて、外務省において実施の可否を検討した後、日本政府として供与の決定を行う。

交換公文（Exchange of Note：E/N）締結後に相手国、もしくは国際機関の口座へ資金を一括拠出（ディスバース）する。施工事業者、コンサルタント等の選定、契約および事業全体の管理は、調達代理機関が一括して行う。事業期間中は、日本政府と相手国政府が協議

[35] この部分の記述は、外務省(2006)に基づく。

する場として「政府間協議会」（大使館、相手国政府、JICA 事務所、調達代理機関等からなる委員会）を設置し、事業の進捗を確認する。

5.2.2　ベトナム「カマウ省森林火災跡地コミュニティ開発支援計画」の概要

(1)　事業の目的

ベトナム国南部カマウ省の最貧困地域であるウ・ミンハ（U Minh Ha）地域住民の「所得向上」と「基礎的生活水準確保のためのインフラ整備」を図ることを目的とする。

(2)　要請内容

同概略設計調査によると、ベトナム政府の最終協力要請内容は以下の通りである。

表 5-4　無償資金協力事業協力要請内容

目的	コンポーネント	詳細
所得向上	植林のための造成工事	森林会社5社所有地（463ha)の造成（エンバンクメント）
		造成工事のための建設機械調達
		木材加工機材調達
	水路の浚渫	水路浚渫/拡幅（約30.1km）
		水路新設（約16.8km）
	森林火災予防機材の調達	移動式消化ポンプ、通信機材各6セット
	森林火災監視施設の建設	6森林会社に対し、監視ステーション、監視塔、各2カ所
インフラ整備	医療サービスの向上	8コミューンに対し、ヘルスセンターの施設改修と機材調達
		郡病院の施設改修および機材整備
	アクセス道路の建設	地方交通網整備（コミューン道44.4km、付属橋
		郡交通網整備（郡道4.5km、付属橋梁180m）
	教育環境の向上	初等学校施設建設/改善（5校）
		9校のトイレ・井戸整備

（出所：JICA(2008)を基に調査者作成）

このうち、所得向上の主要なコンポーネントである「植林のための造成工事」については、雨期の冠水を防ぎ、木材収量を増加させるため、植林用の土盛り（エンバンクメント）の導入が計画されている。しかしながら、政府開発援助（Official Development Assistance：ODA)事業において個人が使用権を有する土地の造成を実施することは適切ではないため、カマウ事業では、①森林会社 5 社へのエンバンクメント施行に必要な機材の調達、②森林会社所有地の（農民にエンバンクメントの有効性を提示するための）モデル林地としての整備、③木材の付加価値を高め農民の所得向上に資するための木材加工機材の調達の 3 つを支援し、長期的には森林会社が中心となって農民へのエンバンクメント普及を推進することを想定している。

5.2.3　連携ニーズ

コミュニティ開発支援無償資金協力を含む無償資金協力制度は、施設建設や機材調達などハードの整備を主な協力対象としており、技術支援などのソフト面の支援は、調達された施設や機材に関する①運営技術にかかる支援、②施工の準備段階で必要な調査／設計等にかかる支援、③維持管理にかかる支援（維持管理システムの構築、維持管理組織の強化、啓蒙活動）など、調達された施設／機材の持続的な活用を目的としたものに限定されている[36]。

しかしながら、対象地域の所得向上と基礎的なインフラ整備を目的とするカマウ事業の場合には、無償資金協力による植林地造成などのハードの支援は、事業目的を達成するための必要条件ではあるが、十分条件ではない。事業目的である所得向上を達成するためには、無償資金協力によるハードの支援に加えて、植林の技術指導や栽培される木材の市場開拓など、ソフト面の支援により効果が拡大する。企業の社会貢献等 CSR 活動との連携は、このようなソフト支援の一つの方策として可能性が模索されている。ここではカマウ事業の２つの目的である「所得向上」と「生活改善」に分けて、CSR の連携ニーズとその妥当性を、現地調査の結果も踏まえて検討する。

(1) 所得向上コンポーネント

カマウ事業において、最もソフト支援の必要性が高いコンポーネントである。

前節で説明した通り、カマウ事業において植林関連で無償資金協力の対象となるのは、①森林会社 5 社へのエンバンクメント施行に必要な機材の調達、②森林会社所有地のモデル林地としての整備、③木材加工機材の調達の 3 つであるが、農民の所得向上という目的を達成するためには、農民が自己資金でエンバンクメントを実施しなければならず、植林した樹木[37]を適切に育て、適切なタイミングで売却する技術と知識を習得していなければならない。

しかし、エンバンクメントに必要な費用は、農民の年収に相当すると言われており[38]、農民が投資資金を回収できるのは育てた樹木を木材として出荷できるようになる 7-8 年後であるため、それまでの期間の所得のめどが立たなければ、農民がエンバンクメントを実施することは難しい。そこでエンバンクメントを実施する前に、農業の生産性向上等による短期的な所得向上を図ることにより、各農家がエンバンクメント実施から投資資金回収までの期間を乗り越えられる経済的体力をつけておくことが重要となる。

カマウ事業概略設計調査では、以下のような三段階で農民の所得向上を達成することが構想されている。この中で、各段階の目標を達成するために必要となる支援が整理されて

---

36 国際協力機構(2004)

37 事業対象地の土壌は、酸性が強いため、換金作物としてはメラルーカ樹以外に有力な植物がないと言われている。

38 JICA(2008)によれば、無償資金協力で提供した建機を利用し、農民が施工費のみを負担するとした場合にかかる費用は、1 ヘクタール当たり 700 万ベトナムドン（約 5 万円）である。他方、事業対象地域（ウミンハ地区）の平均世帯収入は、月 37.5 万ベトナムドン（約 2600 円）、年換算で 450 万ベトナムドン（約 3 万円）である。

いるが、CSR 事業との連携が想定されているのは、第 1 ステージにおける建機技術指導者の派遣、第 2 ステージの農民向け短期融資制度の啓発／普及、第 3 ステージのエンバンクメント向け長期融資制度構築部分である。このうち、企業が単独で実施できると考えられるのは、建機技術指導者派遣のみであり、残りの 2 つの支援については当該活動を実施する NGO を企業が支援することが想定されている。

表 5-5　所得向上達成のために必要な支援

	必要とされる支援	ODAによる支援		CSR他を想定
		当該無償	その他	
第1ステージ 森林会社経営能力強化	林地造成用機材支援	○		
	技術指導者派遣（建機、酸性土壌調査）	○*	○	○
	エンバンクメントモデル施工	○		
第2ステージ 短期的な農民の所得向上	L字/F 字型水路モデル施工	○		
	農林水産物生産性向上	○*	○	
	複合経営型農家の定着/普及	○	○	
	農民向け短期融資制度の啓蒙/普及	○*	○	○
第3ステージ 農民によるエンバンクメント施工	供与機材活用システムの構築	○*		
	エンバンクメント向け長期融資制度構築	○*		○

*調査、提案のみ

（出所：JICA(2008)を基に調査者作成）

しかしながら、企業の CSR 活動や社会貢献活動の事例では、本業を活かした多彩な取り組みの例があることから、特に第 2 ステージについては、連携の可能性を広げてもよいと考えられる。具体的には、以下の通りである。

表 5-6　所得向上コンポーネントにおける CSR 連携案

ステージ	連携案*
第 1 ステージ (無償資金協力事業期間 2 年間)	森林会社向け建機維持管理技術指導
第 2 ステージ （無償資金協力事業開始から農民所得向上達成まで)	農民の所得向上プログラムの実施(種苗、食品メーカーによる生産性向上プロジェクト、木材メーカーによるメラルーカ材市場開拓支援、IT メーカーによる情報センター設置、マイクロクレジット等)
第 3 ステージ （農民所得向上達成後）	エンバンクメント向けマイクロクレジット

*連携には、プログラムを実施する NGO へ資金を提供する場合を含む。

（出所：調査者作成）

現地調査においては、上記の連携案の妥当性を確認することを目的に、カマウ省人民委員会に設置されているカマウ事業管理ユニット(Project Management Unit: PMU)や現地の農民に対してヒアリングを実施した。その結果、いずれの連携案についてもニーズは確認できたが、このうちエンバンクメント支援については、長期の融資が必要となるため、マイクロクレジットでの対応が困難であるものと考えられた。農家所得向上のためのマイクロクレジット活用は考えられるが、以下の事項が課題となる。①エンバンクメントを実施できる財政状況にある農民がどの程度存在するのか、②エンバンクメント向けマイクロクレジットを実施できる組織があるのか、③エンバンクメントにより本当に農民の所得向上が実現するのか。

①に関しては、PMU との面談においても、最も必要性の高い支援ニーズとして、エンバンクメント向け資金協力が指摘され、適切な融資制度がないことが、農民がエンバンクメントを実施しない最大の要因となっているとの説明があった。しかしながら実際の農民インタビューにおいては、自己資金のみでエンバンクメントを実施している農家がある一方で、既に大きな負債を抱えて、エンバンクメントのための新たな借入は不可能という農家もあり[39]、農民の実態は多様であるとの印象を受けた。農民の借金の事実については、PMU も否定しなかった[40]。マイクロクレジットなどの資金制度の必要性は認めるものの、実際にどの程度の農民が当該制度を利用して、エンバンクメントを実施できる状況にあるのかについては、より詳細な調査が必要と考えられる。

②については、マイクロクレジット実施機関の候補となっている女性連盟[41]と面談し、同連盟のプロジェクトを視察した。同連盟はカマウ省内女性人口 39 万人のうち 16.3 万人を会員としており、草の根レベルでの組織力に大きな強みを持つ。今回の視察で、末端レベルでのネットワークがうまく機能していることが確認された。職員も非常に献身的、かつ協力的であり、当該地域におけるマイクロクレジットの実施機関として最善の選択肢の一つと考えられる。しかしながら、事業対象地域で実際に植林を実施している農家がどの程度女性連盟に所属しているのか、対象地域での活動が活発なのかについては確認できなかった。また男性が活動の中心となると考えられる植林活動を対象とするマイクロクレジットにおいて、女性連盟のネットワーク、スキルがどの程度活かせるのかは未知数である。女性連盟幹部も、植林や養殖等の活動が自分たちの専門外であることを認め、政府関係部局との連携の必要性を指摘している。融資期間、返済方法等の融資制度の設計と併せて、上記の留意点の調査、およびこれを踏まえたマイクロクレジット実施体制の構築が必要と考

[39] この農家では、浸水度が高いため、ポンプがなければ稲作もできないとの話であった。また育ちすぎたメラルーカを、売っても利益にならないとして放置していた。この家庭の月収はウ・ミンハ地区の平均 37.5 万ドンをはるかに下回る 10-20 万ドン。収入の多くは、日雇い労働などから得ている。案内してくれた森林会社職員の話では、この家庭が最貧困層ではないとのことであった。

[40] JICA(2008)においても、現地農民に対する社会経済調査の結果、ほとんどの農民が、農業農村開発銀行から、水田改良のための融資を受けており、返済が完了していないと指摘されている。農民の負債レベルは不明。

[41] 女性連盟（Vietnamese Women's Federation）は、ベトナム全土に会員を持つ女性を対象とした大衆組織。中央、省、郡、村レベルで組織があり、マイクロクレジットを初めとする女性の自立を目的としたさまざまな活動を行っている。

えられる。

③については、事業対象地で唯一生育可能なメラルーカ材の市場価格が低下し続けており、エンバンクメントを実施しても、農民の所得向上に必ずしもつながらない可能性があることが懸念される。メラルーカ材の市場価格低下については、カマウ事業の各種報告書[42]でも報告されているところだが、投じた資金が利益を生むという確信がなければ、農民は借金をしてまでエンバンクメントを実施しないであろう。この点は、多くの農民が既に借金を抱えているという事実を考慮すると、より重要と考えられる。PMU は農民がエンバンクメントを実施する動機について、「植林は政府により定められた義務である。農民はどうせやらなければならないなら、利益を上げられる形で植林をしたいと考えている」と説明していたが、このこともエンバンクメントによる所得向上の可能性が不透明であれば、エンバンクメント実施は進まないことを裏付ける発言とも言える。

現地ヒアリングにおいても、メラルーカは強酸性土壌という不利な自然環境でも低コストで育成できる貴重な品種であり、長期的には成長過程で堆積した葉や木の皮が、土壌の酸性度を弱め、肥沃度を高める優れた機能を持つことが確認された。しかし、その市場性および収益性については、まず収入を得るまでに時間がかかること、また現在の主要な用途である建設工事用の坑木需要が数年以内に供給過剰となる一方で、パルプや木工家具等の新しい用途開拓にはさまざまな障害があるなど、決して楽観はできない。メラルーカの植林事業により、事業対象地の農民の所得向上を達成するためには、製紙会社や家具会社も巻き込んだ包括的な支援が必要である。

①については、追加調査で実態を明らかにする、②については実施可能な制度を作ることで解決は可能と考えられるが、③についてはかなり大がかりな取り組みが必要であると思われる。そして表 5-6 に示したような支援を実施し、事業の最終目標である農民の所得向上を達成するためには、①、②、③の不確定要素がクリアされる必要がある。ヒアリング結果によれば、メラルーカ材の新用途での商業化がかなり困難なものであり、民間企業にはリスクが高過ぎることが明らかとなっている。また、たとえ商業化が成功しても、民間企業は必ずしも貧しい農民を調達先にするとは限らない。メラルーカ材の新用途での商業化を実現し、これに対象地域の農民を参加させるには、政府による長期的かつ包括的な取り組みが必要と考えられる。カマウ事業においても、所得向上コンポーネントの目的を達成するためには、CSR 連携のみならず、政府による植林を通じた農民の所得向上に関するより抜本的な対策が模索されるべきと考える。

したがって所得向上コンポーネントについては、エンバンクメント向けマイクロクレジット以外の連携ニーズについて可能性を調査した。

(2) 生活改善コンポーネント

カマウ事業の当該コンポーネントの目的は、「基礎的生活水準確保のためのインフラ整備」であることから、概略設計調査においても当該コンポーネントにおけるソフト支援は

42 JICA によれば、メラルーカ材 1 立方メートル当たりの価格は、2006 年の 60 万ドンから 2007 年には 45.5 万ドンに低下している。

直接の調査対象とはしていない。当該コンポーネントの対象である保健や教育セクターに関する調査は行われているが、その内容は施設の不足や老朽化などハード面の問題、維持管理や行政の体制など無償資金協力事業の必要性や妥当性を検討するための情報の収集が中心であり、対象となっている施設で提供される保健／教育サービスの内容や質の向上などソフト面の支援は協力隊障害である。

しかし、保健セクターのインフラ整備の必要性の根拠の一つとなっている幼児死亡率に関しては、カマウ省における乳幼児の死亡者が無償資金協力事業対象地に集中していることから、母子保健や子どもの栄養改善など、子どもの保健を対象とした支援の効果は高いと推察され、高い死亡率の原因が何であるのか、具体的にどのような支援が必要なのかについてのさらなる調査が必要である。

表 5-7 は、調査時点で入手可能な情報に基づいて生活改善コンポーネントにおける連携案を検討してみたものである。

表 5-7　生活改善コンポーネントにおける CSR 連携案

コンポーネント	連携案*
医療サービスの向上	医療器材（消耗品）／薬品／ワクチン供与、無料診療サービス、母子保健
教育環境の向上	教材／遊具提供、環境教育、衛生教育、栄養改善教育
給水システムの改善	環境教育、衛生教育、簡易浄水施設整備

*連携には、プログラムを実施する NGO へ資金を提供する場合を含む。

（出所：調査者作成）

生活改善コンポーネントについては、上記の連携案に基づき連携の可能性を調査した。しかしながら、実際に連携を検討する際には、現場のニーズを確認し、どのような支援が適切であるかにつき、十分な検討を行う必要がある。

カマウ事業の CSR 活動との連携ニーズを以上のように整理した上で、日本国内、およびベトナムにおいて、日系企業に連携可能性をヒアリング調査するとともに、現地で活動する NGO への説明会を行った上で、連携方法について整理した。調査結果は次節の通りである。

5.3　コミュニティ開発支援無償事業と企業の CSR 関連活動との連携可能性

5.3.1　日本本社の関心

(1) 国内ヒアリングの概要

日本国内において、カマウ事業との連携に関心を持つ可能性がある日系企業を対象に、

CSR 方針や活動内容、進出先での CSR 活動、および ODA との連携への関心について、ヒアリング調査を実施した。対象企業は、ベトナムに進出しているもしくは取引があり、CSR に熱心に取り組んでいる 15 社程度にコンタクトしたが、最終的にヒアリングが実現した企業は 5 社、電話インタビューのみが 3 社であり、そのほかは事業地が遠い、内容に関心がない、社の方針でヒアリングは断っている等の理由からヒアリングは実施できなかった。

国内においてヒアリング、もしくは電話インタビューを行った 8 社の概要は以下の通りである。

表 5-8　国内ヒアリング対象企業の概要

No	企業名	業種	ベトナム事業所	CSR評価*	CSR担当部門	社会貢献担当部門
1	製造a	繊維	子会社事務所、孫会社	AAA	CSR室	CSR室
2	製造b	機械	子会社（製造販売拠点）	AA	CSR環境部CSR室	社会貢献推進部
3	製造c	食品	子会社（製造販売拠点）	AAA	広報CSR部	広報CSR部
4	製造d	機械	子会社（製造販売拠点）	AAA	CSR部	CSR部
5	製造e	機械	子会社（製造販売拠点）	AAA	総務法規部CSR室	総務法規部社会活動推進室
6	製造f	機械	子会社（製造販売拠点）	AA	CSR担当室	社会文化グループ
7	製造g	化学	子会社（製造販売拠点）	AA	CSR推進部	社会貢献部
8	サービスa	運輸	在外事務所	AA	CSR推進室	CSR推進室

*　東洋経済新報社(2007)「CSR企業総覧」のCSR評価のうち、「社会性評価」を参照した。評価はアンケート回答企業(903社）における相対評価。評価は、AAA, AA, A, B, Cの5段階。評価項目は、①消費者対応部署の有無、②社会貢献担当部署の有無、③商品/サービスの安全性/安全体制に関する部署の有無、④社会貢献活動支出額、⑤社会貢献活動分野、⑥NPO/NGOとの連携、⑦SRI/エコファンド等の採用状況、⑧クレーム等への対応マニュアルの有無、⑨クレーム等への対応データベースの有無、⑩ISO9000Sの取得状況（国内）、⑪ISO9000Sの取得状況（海外）、⑫ISO9000以外の品質管理体制、⑬地域社会参加活動実績、⑭教育/学術活動支援実績、⑮文化/芸術/スポーツ活動実績、⑯国際交流活動実績、⑰ボランティア休暇、⑱ボランティア休職、⑲マッチングギフト。

（出所：調査者作成）

大部分は、ベトナムに製造販売拠点としての現地子会社を持つ製造業であるが、製造 a 社のベトナム業務は子会社の事務所と孫会社の存在のみであり、他企業と比べるとベトナムとのつながりは弱い。唯一のサービス業であるサービス a 社についても、相対的にベトナムとのつながりは弱いと言える。

ヒアリングおよび電話インタビューは、各社の CSR 担当部門に対して行ったが、別部門が社会貢献活動を担当しているケースもあった（製造 b、e、f、g）。このような場合、社会貢献活動に関する質問に対して、明確な回答が得られない場合もあった。

(2) 途上国における CSR 関連活動

ヒアリングした全企業が、途上国等進出先での社会貢献活動内容は、現地の事業所に任せていると回答した。ただ活動分野については、本社で統一方針を決めて、ある程度の方向性を統一している企業（製造 b、c、d、f）と、方針も含めてすべて現地に任せている企業（製造 a、サービス a）があった。

活動内容については、年に 1 回程度各事業所からの報告を受けるという企業が多かった（製造 d、g など）が、自己申告ベースであるため、必ずしも全活動を把握できているわけではないとのことだった。

ODA 事業との連携可能性については、現地事業所に相談してほしいとする企業（製造 a、b、d、e、f）が多かったが、現地事業所の活動予算規模では難しいとする企業もあった（製造 c、g、サービス a）。現地事業所の活動規模は、企業の方針だけでなく、事業所の規模に

も左右されるため、コストのかかる活動は大規模な事業所でなければ難しい。この点については、本項(4)で改めて検討する。

社会貢献活動以外の CSR 活動についても、CSR 部門が設置されたばかりの企業（製造 b、サービス a の CSR 部門は 2007 年に新設）もあり、包括的な取り組みはこれからとの印象を受けた。現時点では、環境および法令遵守を CSR の重点分野とする企業も多く、組織的にも CSR 部門がこれらの部門の一部（製造 e（総務法規部内））であったり、これらの部門と統合されている（製造 b（CSR 環境部）、サービス a（環境、社会貢献、法務が統合））場合には、当該分野以外については取り組みが遅れざるをえないようである。他方、独立した CSR 部門が、関係各部の調整を行っているような場合（製造 a、d、f、g）は、CSR の社内での理解の程度によっては、CSR 部門が必ずしも関係部の活動と掌握し、統率できているわけではないようであった。

ODA 事業との連携では、将来的には本業（BOP ビジネス）での連携、もしくはサプライチェーンマネジメントの観点（サプライヤーである中小企業や農家の育成等）での連携も視野に入ってくると思われるが、現時点では前者は市場開拓の観点からマーケティング関連部門が、後者については購買／資材部門が担当となっており、CSR 担当部門は窓口とはなりづらいものと思われる（例外は製造 c 社、本項（4）参照）。

(3) 日本本社が実施する途上国向け社会貢献活動

途上国における社会貢献活動の大部分は、現地事業所により実施されるが、日本の本社主導で行われているものもある。最も多いのは災害義援金であるが、NGO 支援プログラムやその他の独自プログラムを実施している企業もあった。

表 5-9　本社が実施する途上国向け社会貢献活動

分類	該当企業
NGO 支援プログラム	製造 b（環境） 製造 c（食／栄養／保健）
その他独自プログラム	製造 a（海外植林プロジェクト） 製造 b（砂漠化防止プロジェクト） 製造 c（農業生産性向上プロジェクト）* 製造 d（高校生招聘プログラム、写真を通じた地震復興支援） サービス a（海外植林プロジェクト）

* 当該企業は、本活動を社会貢献ではなく、CSR 活動の一環として実施している。
（出所：調査者作成）

NGO 支援プログラムは、特定の目的にあった活動を行っている NGO の活動資金を支援するもので、国際的に展開している企業の場合は、国内 NGO に加え、海外 NGO も支援対象としている。製造 b および c 社のプログラムでは、支援対象期間は最長 3 年間、支援金額は年間 100-400 万円／件程度である。いずれのプログラムも、外部有識者からなる選定委員

会を設置し、公平かつ透明な手続きに則って NGO を選定している。製造 b 社の場合は活動開始後、製造 c 社の場合は選定時に現地視察を行い、定期的な報告書の提出を求めるなど、アカウンタビリティの確保にも配慮している。

独自プログラム実施のきっかけは、製造 a 社やサービス a 社が「グループ会社の結束強化を目的にグループ共通プログラムとして開始した」「国内での植林活動を海外にも展開した」と明確な目的と意図に基づいて活動を開始しているのに対し、製造 b 社、c 社、d 社の場合は地元政府からの要請等、偶然的要素が契機となっていた。しかしながら、後者においても、活動内容は、本業との関連性、社員の参加、社外へのアピール度にも配慮した付加価値の高いものとなっており、各社の方針に沿って活動内容が周到に検討されている様子がうかがえた。

以上より、企業の途上国における社会貢献活動は、一義的には現地事業所の裁量に任されているが、グループとしての CSR や社会貢献活動の方針および方向性を内外に示す観点から、日本の本社が独自に途上国向けの戦略的／実験的な活動を実施するケースがあることが明らかとなった。このことは、連携対象となる ODA 事業が各企業の上記の思惑と合致していれば、本社ベースでも連携の可能性があることを示唆している。

(4) ODA 事業との連携

ODA 事業との連携への関心を尋ねたところ、否定的な回答をした企業はなかった。しかしながら、連携に際しては、「効果が見えやすい」「事業効果が高い」「本業への利点がある」「社員が参加できる」など、各社各様の条件が示された。積極的に連携したいというよりは、あくまで自社の企業活動への利点を基本に連携を検討するとのスタンスであった。

表 5-10　ODA 事業との連携への関心

企業	関心有無	JICA に期待する役割	連携の条件
製造 a	あり	従業員向け開発教育	広報効果など効果が見えやすい活動
製造 b	あり	特になし	現地ニーズに適合した、事業効果の高いもの
製造 c	あり	現地政府との調整、現地で活動する NGO の情報など	本業への利点（原材料の調達など）があること
製造 d	案件による	特になし	本業の強みやリソースが活かせる、企業活動の付加価値が高められる活動
サービス a	あり	途上国情勢に関する情報提供	社員が参加できる活動

（出所：調査者作成）

また社会貢献活動との連携を想定している企業がほとんどであったのに対し、製造 c 社は本業を通じた CSR 活動（貧困農村地域からの原材料調達や貧困層向け製品販売）での連携を考えている点が注目される。途上国の貧困層も潜在顧客としている同社には、本業を通じて持続的社会の発展に貢献するという明確なビジョンがあり、ODA との連携も、このようなビジネスを実現するための手段の一つとみなされている。このため JICA に対してもビジネスを円滑に行うための調整や現地情報の提供など、非常に具体的な要望を持っていた。同社の考え方は、欧米 CSR 先進企業に近いと考えられる。

次にカマウ事業との連携可能性についてヒアリングを行った結果、以下に示すように、本社ベースでの連携が可能と答えた企業はなかった。

表 5-11　カマウ事業との連携可能性

企業	可能性	理由
製造 a	なし	ベトナムは優先地域ではない。社員の開発課題への理解が十分では無いため、「貧困削減」事業は社内の理解を得にくい。
製造 b	なし	現地での活動は現地事業所に任せている。
製造 c	なし	本社で実施するなら、NGO 支援プログラムを活用する方法が考えられるが、それ以外では難しい。現地事業所が社会貢献でこのような活動を支援するのは困難。原料供給など、ビジネスベースで検討できる可能性もあるので、現地事業所に相談してほしい。
製造 d	なし	農村支援は本業とかけ離れており、支援する理由が説明できない。
サービス a	なし	社員の参加や本業の活用が難しい。

（出所：調査者作成）

地域、分野、活動内容が自社の方針に合わないという点が、連携可能性がない理由として挙げられたが、製造 a 社はそれ以前の課題として、「貧困など開発課題に対する社員の理解が不十分であること」を指摘している点に留意が必要である。本社プログラムとして実施する場合には、社内の理解が必要となるが、途上国経験がほとんどない本社社員の多くは開発課題に対する関心が低く、したがって支持を得るのが困難であるという指摘である。同社によれば、「植林」が海外における社会貢献活動で、社員の支持を得られる限界とのことであった。このように、途上国の開発に対する社員の理解が必ずしも十分とはいえない状況は、本社ベースでの連携を推進する際の課題となることも考えられる。同社は、ODA 事業と CSR 活動の連携を実施する前に、社員に対する開発教育の必要性を強調するとともに、その役割を JICA が担うことに期待を示した。

5.3.2　現地事業所の関心

(1) 企業ヒアリング調査概要

ベトナム現地調査において、ハノイ、ホーチミンの日系企業計11社を訪問し、CSR活動の概要やODA事業との連携可能性についてヒアリングした[43]。11社の概要は以下の通りである。

表5-12　ヒアリング対象企業の概要

	会社名	業種	市場	日本本社との関係	設立時期	従業員数
1	製造A	製造業（機械）	国内販売	子会社(現地資本との合弁)	1996	4,400
2	製造B	製造業（機械）	国内販売	子会社(現地資本との合弁)	1995	1,200
3	製造C	製造業（機械）	100%輸出	子会社(日本本社100%出資)	1997	7,300
4	製造D	製造業（機械）	100%輸出	子会社(日本本社100%出資)	1995	3,700
5	製造E	製造業（機械）	100%輸出	孫会社(日本本社/子会社出資)	1994	2,200
6	製造F	製造業（機械）	100%輸出	孫会社(子会社100%出資)	1996	9,000
7	製造G	製造業（薬品）	国内販売	子会社(日本本社100%出資)	1996	700
8	サービスA	サービス（貿易）	輸出	駐在員事務所	1986	56
9	サービスB	サービス（貿易）	輸出入	子会社(日本本社100%出資)	2007	100
10	サービスC	サービス（運輸）	海外輸送	支店	不明	70
11	サービスD	サービス（運輸）	国内輸送	駐在員事務所	1993	不明

（出所：調査者作成）

ヒアリングにおいては、①各社の企業活動の内容、②社会貢献活動を中心とするCSR活動、③ODA事業との連携可能性について聴取した。

(2) 対象企業の概要

①業種／市場

11社の内訳は、製造業7社、サービス業4社であった。製造業の7社は、製造G社を除いて機械類を製造している。また製造A、B、G社が最終製品を製造し、ベトナム国内で販売しているのに対し、残り4社は1995年前後に相次いで造成された工業団地に立地し、海外から輸入した原材料や部品を組み立てて、100%輸出している中間製品の組立加工メーカーであった。

サービス業では、貿易業2社と運輸業2社からヒアリングを行った。貿易業では、サービスA社が木材、天然資源の輸出、サービスB社は水産物、繊維製品の輸出、日系進出企業向け原材料輸入と、取扱い品目と業務形態に違いが見られた。運輸業は、サービスC社が海外航空輸送専業であるのに対し、サービスD社は国内陸上輸送一般と海外航空貨物輸送を手掛けていた。

②日本本社との関係

日本資本100%の現地子会社が最も多く（製造C、D、E、F、G、サービスB　合計6社）、現地資本との合弁企業は2社（製造A、B）であった。またサービス業においては、日本の

[43] 訪問企業は、社会貢献活動などCSR活動に熱心である、従業員数が多い、もしくはベトナムでの事業年数が長いことなどを条件に選び、ベトナム社会への浸透度が大きいと考えられる企業を中心にヒアリングを申込んだ。しかしながら、日程の都合や先方企業の方針等により、ヒアリングできなかった企業もあり、実際のヒアリング企業は必ずしも当初の予定と合致しているわけではない。

法人の支店、駐在員事務所の位置付けである事業所が 3 社あった（サービス A、C、D）。

大手のグループ企業の場合、統一方針に基づいてグループ全体で CSR 活動を展開する例が増えているが、方針の適用範囲はグループの中核企業にとどまっており、グループ本社との関係が弱いとグループ方針の適用も十分でない可能性が高い。ヒアリング対象 11 社の中では、2 社（製造 E、F）が、グループ本社との関係では孫会社との位置付けであり、CSR に関する認識は必ずしも高くなかった[44]。

③設立時期

ほとんどの企業が第一次ベトナム投資ブームである 1995 年前後に事業所を設立しているが[45]、サービス A 社のみはドイモイ政策開始前後の 1986 年にベトナムに進出している。同社は、進出以前から天然資源関連業務でベトナムとかかわっており、ベトナム政府首脳部にも知己が多い。

④従業員

製造業は各社とも工場を保有しているため、従業員数が多い。従業員の多くは近隣地域からの採用が中心とのことであったが、ホーチミン近郊の工業団地では地方出身者の採用も多いようであった。近年のベトナム投資ブームを受けて、各社とも優秀な人材の確保に悩まされていたが、不足する職種は、ホーチミンから離れた工業団地では技術者や中間管理職、ホーチミンに立地する工業団地ではワーカークラスと、場所により事情は異なっていた[46]。

(3) ベトナムにおける社会貢献活動

①活動実績

ベトナムにおける社会貢献活動に関して質問したところ、活動実績があると答えた企業 8 社に対し、全く実績がないとする企業も 3 社あった。

[44] 製造 E 社は、グループ本社が米株式市場に上場していることから、米 SOX 法の対象となっており、法令遵守に関する取り組みは進んでいた。また従業員を大切にする社風から従業員向けの施策は多かったが、必ずしも CSR を意識して実施されているものではなかった。製造 F 社の場合は、本社からの CSR 方針の伝達やガイドラインの配布もなく、環境以外の取り組みは行われていなかった。

[45] サービス B 社の設立時期（2007 年）は、現地法人化の時期であり、進出時期を示すものではない。

[46] ホーチミンに立地する企業の場合、従業員寮はなかったが、郊外に立地する企業の場合は従業員寮を備えている場合も多かった（製造 C、E）。このことが、ワークラスの流動性が低い背景となっていると考えられる。これらの企業では事務職/技術職の多くは、ホーチミンから通勤しており、ホーチミンで条件のよい職が得られることが離職の要因となっているとのことだった。

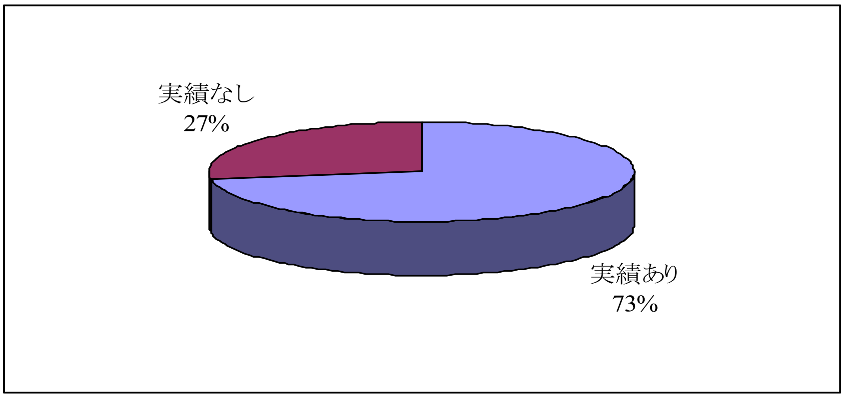


図 5-5　社会貢献活動の実績有無

（出所：調査者作成）

実績がないと答えた 3 社の理由は以下の通りである。

表 5-13　社会貢献活動実績がない理由

対象企業	理由
製造 E	社会貢献事業については、グループ会社本社の会長レベルで決まることが多く、個別事業会社レベルでの活動は行っていない。商工会に所属していないため、義援金等の要請もない。
製造 F	商工会レベルでの地域貢献活動はあるが、企業としての社会貢献活動は行ったことがなく、現時点で関心もない。
サービス D	事務所として社会貢献活動の実績はない。本社でも特に活動をしていないと思う。個別要請については、CSR 室に判断を仰ぐ必要がある。

（出所：調査者作成）

製造 E、F 社は、工業団地に立地する中間製品メーカーで、人材以外にベトナムとの接点がないこと、大手グループの孫会社に当たり、CSR に積極的に取り組んでいないことが、社会貢献活動に対する関心の薄さの背景にあると考えられる。これに加え、製造 E 社の場合は、ベトナム国内の総雇用数がグループ全体で約 1 万人に上ることから、グループ本社会長が雇用創出を通して、ベトナム政府と懸案事項の解決や投資事業の条件、新たな貢献事業を協議する企業戦略をとっているために、雇用創出以外の社会貢献活動になっていない大きな要因となっている。

サービス D 社の場合は、事業所の規模が大きくないこと、本社でも社会貢献活動実績がなく、社会貢献活動や CSR 一般に対する取り組みが進んでいないことが要因と考えられる。

②活動内容

社会貢献活動の内容は、災害義援金および奨学金が多いが、イベントの開催やその他独自のプログラムを実施している企業もあった。災害義援金については、すべての要請には

応えられないため、商工会からの要請にのみ対応する企業（製造 C）、商工会にも所属していないため要請もないとする企業（製造 E）、通常要請は労組に来るため会社として対応したことはないとする企業（製造 F）など各社の事情はさまざまであった。

奨学金については、「社内外に対して最も説明しやすい」とする企業が多かった（製造 C、サービス A）。特に製造業の場合は、最近の人材不足で将来の人材育成の必要性が高まっていることから、奨学金供与であれば、自社の知名度向上による人材確保を理由に、関係者を説得しやすいとの事情があるようであった。

表 5-14　社会貢献活動内容

活動	該当企業
災害義援金*	製造 B、製造 C、サービス A、サービス C
奨学金	製造 A（科学技術系大学生） 製造 B（大学生） 製造 C（高校／高等専門学校） サービス A（大学生）
イベント開催	製造 A（交通安全キャンペーン） 製造 B（ロボットコンテスト） サービス C（スピーチコンテストなど）
その他独自プログラム	製造 A（交通安全センター設立ほか） 製造 B（大学でのものづくり講座、交通安全教育ほか） 製造 C（インターン受け入れ） 製造 D（植林、工場見学の受け入れ） 製造 G（無料医療検診、貧困層向け手術費用支援ほか） サービス B（日本語教育） サービス C（支援物資の輸送）

*　確認できた企業のみ。実際にはほとんどの企業が義援金の要請に対応していると考えられる。
（出所：調査者作成）

独自プログラムでは、各社多彩な活動を展開しているが、国内市場で製品を販売している企業（製造 A、製造 B、製造 G）の方が、広報効果も見込んで工夫を凝らした活動を行っているようであった。しかしながら活動内容は、本業との関連性が重視されているためか、交通安全や科学技術分野への支援が多く、社会分野のサービスの改善や貧困緩和などの開発課題への取り組みは少なかった[47]。

③本社の関与

活動に際し、本社承認の必要性を質問したところ、結果は以下の通りであった。「活動のほとんどに本社の承認が必要」と答えた企業が対象企業の半数以上である 7 社に上った。これは、「現地の活動は現地事業所に任せている」としていた日本の本社でのヒアリング結

[47] 本報告書 5.2 で説明している通り、ベトナム進出企業全体ではこの限りではない。

果と食い違うものである[48]。

表 5-15　社会貢献活動への本社の関与

社会貢献活動への本社の関与	該当企業
活動のほとんどに本社の承認が必要	製造 C、製造 E、製造 F、サービス A、サービス B、サービス C、サービス D
活動のほとんどを現場で決定できる	製造 A、製造 B、製造 D、製造 G

（出所：調査者作成）

「活動のほとんどに本社の承認が必要」と答えた 7 社のうち、サービス A、サービス C、サービス D の 3 社は、事業所が支店、もしくは駐在員事務所であることを理由として指摘していた。現地法人化している残りの 4 社のうち製造業の 3 社については、製品を国内で販売していないこと、および社会貢献活動に関する本社の方針が大きく影響しているものと考えられる[49]。またサービス B 社は、数千ドル以上の規模の活動については、シンガポールにある同社のアジア太平洋本部の承認が必要とのことであったが、意思決定の分権化が進んでいること、現在同本部で社会貢献活動についてもガイドライン作りに着手するなど体制整備も進展していることなどから、他社とは状況は異なると考えられる。

「活動のほとんどを現場で決定できる」と答えた 4 社のうち 3 社（製造 A、B、G）は、最終製品メーカーであり、ベトナム国内で製品を販売していることから、社会貢献活動による消費者への広報効果を期待している側面が大きいと考えられる[50]。製造 D 社は、最終製品を製造しておらず、国内販売も行っていないが、別の関連会社が最終製品をベトナム国内で販売していること、企業方針として社会貢献に熱心[51]であることが、現場に大きな裁量がある背景と考えられる。

(4) ODA 事業との連携に対する関心

各社に、カマウ事業との連携への関心をヒアリングした。関心の度合いは、表 5-16 に示す 5 段階に分類した。

[48] しかしながら、これは日本国内でのヒアリング対象企業が社会貢献活動に熱心な大企業を中心としていたのに対し、現地でのヒアリング対象企業は従業員数や現地での活動年数などベトナム社会への浸透度を基準として選択しており、必ずしも社会貢献活動の取り組み度合いを問題としていなかったことと関係があると思われる。実際、日本国内のヒアリング対象でもあった現地の製造 A、製造 B 社は、本社のヒアリング通り、現地に大きな裁量があった。また活動のほとんどに本社の承認が必要と回答した企業の多くは、日本国内においても社会貢献活動が熱心とはみなされていない企業であった。

[49] 製造 E, F 社は本節の冒頭で指摘している通り、グループ企業の孫会社との位置付けである。また製造 C 社の日本本社は、社会貢献にも熱心な優良企業であるが、CSR 担当部門がないなど、CSR に関する体制が十分に整備されているわけではない。

[50] 実際、製造 G 社は、活動にかかる経費をマーケティングや広報予算から支出していると回答していた。

[51] 東洋経済新報社(2007)によれば、同社の CSR 活動の社会性評価は、最高レベルの AAA である。

表 5-16　連携への関心度

関心の度合い	該当企業
積極的関心あり	製造 D、製造 G、サービス B
関心あり	製造 A、製造 B
案件によっては検討の可能性あり	製造 C、サービス C
関心なし	製造 F、サービス A
検討できる立場にない	製造 E、サービス D

（出所：調査者作成）

ランクごとにほぼ同数の企業が分類されており、ODA 事業との連携に対する姿勢がさまざまであることを裏付けている。

以下では、関心度ごとにその理由、背景を分析する。ただし、「検討できる立場にはない」と回答した企業は、(3)①で述べた社会貢献活動実績がない企業と同じであるので、説明は省略する。

①積極的関心あり

カマウ事業との連携に積極的な関心を見せたのは、製造 D、製造 G、サービス B の 3 社であった。このうち製造 G 社は、国内向け最終製品の製造販売を行っており、これまでにも広報宣伝の一環として、社会貢献的な活動を積極的に展開しており、同様の活動での連携が想定されていた。サービス B 社も事業地周辺でエビを調達しており、本業との地域的な関連があることに加え、開発援助事業での実績を持つ JICA からの提案であることに信頼をおいている側面も大きいようであった。

表 5-17　カマウ事業との連携への関心とその理由（積極的関心あり）

	会社名	理由
1	製造D	良い案件であれば、積極的に貢献したい。ODA事業なら信頼できる。未知の団体に託すよりは、資金を適切に使ってくれるところに支出したい。
2	製造G	良い案件であれば、ぜひ検討したい。コストがかかる場合は、それに見合う広報効果があるかどうかが、支援決定の判断基準となる。
3	サービスB	良い案件であれば、ぜひ検討したい。事業地周辺ではエビを調達しており、本業との関連もある。貧困削減は取り組んでみたいテーマである。

（出所：調査者作成）

他方製造 D 社は、工業団地に立地する中間製品輸出メーカーであり、事業地と本業におけるかかわりはない。しかし、過去数年間業績不振のため社会貢献活動を実施していなかったが、最近業績が回復し、そろそろ何か貢献したいと考えていたこと、JICA への信頼感

が、関心表明の背景となっているようであった。

具体的な連携方法や予算については、以下のような回答があった。

表 5-18　連携方法

	会社名	連携方法	予算
1	製造D	本当は本業（製品、従業員）で貢献するのが望ましいが、無理な場合は NGO への活動資金支援でも構わない。	10 万ドルを超える場合は、本社の了解が必要だが、説得は可能。
2	製造G	本業と関連した医療分野での支援。これまで自社で実施してきた活動を事業地で実施することも考えられるし、同分野で活動する NGO を支援する形でも構わない。	広報／マーケティング予算を活用する。金額は不明。
3	サービスB	なるべく本業と関連し、しかも手がかからない活動がよい。自社で調達できる物品（医薬品、浄水器、太陽電池）の供与も可能。NGO との連携でも構わない。	アジア太平洋本部で予算を管理。一国当たり年間数千万円の規模になる。

（出所：調査者作成）

各社とも本業と関連した分野での連携を最優先としていることが特筆される。やはり、本業と関連した活動の方が、本業への利益（製造 G）、活動の主旨（製造 D）、社内説得（サービス B）の観点から好ましいと考えられているようである。NGO との連携については、特に積極的な意見はなかったが、これはこれまで連携の経験が少なく、連携の具体像のイメージがわかないためと推測される。

予算規模については、製造 D 社とサービス B 社が、年間 1,000 万円以上の金額を示唆しており、かなり大きな規模の活動を実施できる可能性がある。

②関心あり

ODA 事業との連携に関心はあるが、カマウ事業との連携は難しいと答えた企業は以下の 2 社であった。

表 5-19　カマウ事業との連携への関心とその理由（関心あり）

	会社名	理由
1	製造A	自社の CSR や社会貢献方針と合致するのであれば、連携は歓迎。コミュニティ開発支援は、重点分野（交通安全、環境、子ども）とは異なるので支援は難しい。コミュニティ開発支援は、工場のある地域では行っているが、それ以外の場所では社内外に対する説明が難しい。
2	製造B	重点分野（教育、文化、交通安全）と異なるので支援は難しい。良い案件であれば検討するので、今後も提案してほしい。

（出所：調査者作成）

いずれもカマウ事業については、場所、内容が自社の方針と異なるため、連携は難しいとしている。これらの企業は、独自の社会貢献プログラムを豊富に持つ CSR 先進企業であり、相当程度の予算も有していることから、方針に合った事業との連携を提案すれば、連携の実現性は高いと考えられる。

③案件によっては検討の可能性あり

基本的には連携は難しいが、案件によっては検討の可能性があるとの考えを示したのは、以下の 2 社である。いずれも既存の社会貢献活動はあるが、本業と密接に関連した限定的な活動のみを行っている。また活動内容の決定権限は本社にあるため、現地での裁量も少ないとのことであった。このため、新たな活動を行う場合には関係者の説得が煩雑となり、新規性の高い活動には手を出しづらい状況にあるようであった。

表 5-20　カマウ事業との連携への関心とその理由（案件によって検討の可能性あり）

	会社名	理由
1	製造C	地元に貢献するような案件であれば検討は可能。本社、従業員、取引先、地元政府を納得させる説明が必要。事業地が工場と離れている場合は、本社の方が国レベルでの決定ができる。
2	サービスC	本業（運輸）と関係のある活動であれば、検討できないわけではない。

（出所：調査者作成）

製造 C 社から示された、「『なぜそんなところに金を出すのか？』と、従業員や本社、株主、取引先に言われないような活動しかできない」「社会貢献は基本的にはお世話になった人への恩返し。活動をすることによりその後のビジネスがスムーズに行くことを狙いとしている。縁もゆかりもないところに資金は出しにくい」という言葉が、日本企業の社会貢献活動に対する考え方の一面をよく言い表している。特に、製造 C 社は中間製品メーカーであることから、消費者への広報効果という理由が使えないことも、社会貢献活動に多く

の制約を課す要因となっていると考えられる。

④関心なし

連携に関心がないとしたのは、以下の 2 社である。いずれも社会貢献活動そのものにあまり関心がなく、そのためカマウ事業との連携にも関心が示されなかったが、両社の主張は大きく異なる。

表 5-21　カマウ事業との連携への関心とその理由（関心なし）

	会社名	理由
1	製造 F	商工会レベルでの地域貢献活動はあるが、企業としての社会貢献活動はやったことがなく、現時点では関心もない。工場周辺地域の事業であれば、検討できる可能性はある。
2	サービス A	ビジネスとして関与することが、最も開発効果が高く、持続的なのではないか。純粋な社会貢献活動は、ODA よりも日ごろつきあいのあるベトナム政府からの要請に応える方が優先度が高い。

（出所：調査者作成）

製造 F 社は、グループ本社の孫会社であることもあり、CSR や社会貢献活動に対する認識が高いとは言えない。同社は工業団地に立地する中間製品組立輸出メーカーであり、人材以外のベトナムとの結びつきは弱い。カマウ事業については、貧困削減支援は政府の仕事であるという認識があり、民間企業がこれを直接的に支援するという発想に疑問を持っているようであった。またカマウ省という地方支援の効果についても懐疑的であり、まずは国の発展を牽引している都市の課題に対処して、経済成長を持続的なものにすることが先決であるという考えであった。

他方サービス A 社は、今回のヒアリング対象企業の中では最も早くベトナムに進出しており、ベトナムとの関係は深い。それだけにベトナムの発展への思い入れは強いが、これまでビジネスを通じて、同国の発展に貢献してきたとの自負から、社会貢献活動の効果には懐疑的であった。これは同事業所の位置付けが駐在員事務所であり、社会貢献活動については大きな裁量がない事とも関係していると思われるが、それ以上に社会貢献活動を実施する場合には、ODA 事業との連携よりは、日ごろお世話になっているベトナム政府からの要請に応えたいとのことであった[52]。同社は、政府首脳をはじめ幅広い人脈を有している様子であり、ビジネスの観点からも、社会貢献の観点からも、日本の援助機関から要請されるよりも、ベトナム政府からの直接の要請に応えた方が同社らしい貢献ができると考えているものと思われた。

[52] ほとんどの活動に本社決裁が必要とのことであった。東洋経済新報社(2007)における同社の社会性評価は A であり、社会貢献活動に特別熱心というわけではない。

5.3.3　企業の関心についての考察

前節までの日本国内およびベトナムにおける日系企業のヒアリング結果に基づいて、カマウ事業を具体例として ODA 事業と CSR 活動の連携に関する企業の関心を考察する。

(1) ODA 事業との連携可能性

①本社レベル

日本本社が途上国において社会貢献活動を行う場合には、グループ企業および外部に対して当該企業の CSR の方向性を提示したり、グループの結束を高めるといった経営戦略上の目的がある場合が多いことが明らかとなった。現地ベースの社会貢献活動が、当該企業をとりまく既存のステークホルダーとの関係に制約されやすく、本業との関連性や事業所周辺地域を重視せざるを得ないのに対し、このような本社ベースの戦略的な社会貢献活動であれば、本業や地元の枠を超えた活動ができる可能性がある。

この場合、活動分野が当該企業の社会貢献活動方針に合致しているべきなのは言うまでもないが、連携事業の対象国は当該企業の活動において戦略的な重要性を持つ場合の方が連携の可能性は高くなる。

また本社ベースでは、従業員の開発課題への理解や関心が必ずしも高くないことにより、社内の理解や支持を得られず活動分野が制約される可能性がある。したがって連携の前段階として、従業員を対象とした開発問題や途上国における社会貢献活動に関する啓発活動が必要となることも考えられる。

②現地レベル

現地ヒアリングの結果より、企業の ODA 事業との連携への関心の高さは、i)当該企業の活動が原材料や人材の調達、製品／サービスの販売先として現地市場に依存しているかどうか、ii)当該企業の社会貢献活動が現地主導で行われているかどうかの 2 つと関係があると考えられる。

図 5-6 は、縦軸に社会貢献活動において現地が主導権を握っている度合い、横軸に企業活動において現地市場に依存している度合いをとって、現地ヒアリング対象となった 11 社をヒアリング結果に基づき配置したものである。ここで社会貢献活動における現地主導は、必ずしも本社承認の有無を問うものではなく、実質的な内容を現地でどの程度決定しているかを基に判断した。カマウ事業との連携に「積極的関心」もしくは「関心あり」と回答した企業のほとんどは、現地市場を重視し、現地主導で社会貢献活動を実施している右上の領域に配置されている。すなわち、企業活動において現地市場への依存度が高く、かつ社会貢献活動実施における現地の裁量が大きければ、その企業が ODA 事業との連携に関心を示す可能性は高いと言える。

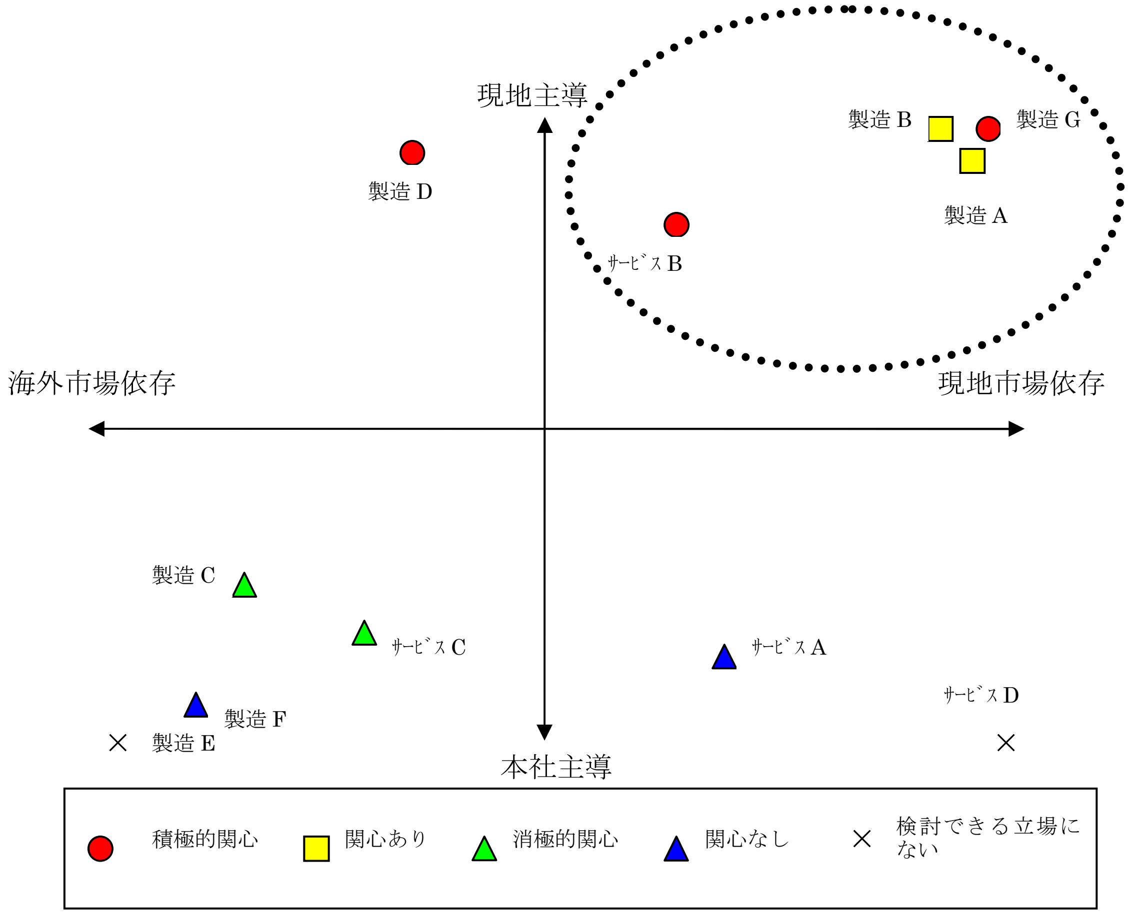


図 5-6　企業活動／社会貢献活動実施体制と ODA 事業との連携への関心度
（出所：調査者作成）

ただし、個別事業との具体的な連携に結びつくかどうかは、当該事業が企業活動に利点をもたらすかどうかによる。上図において、最も右上に配置されている製造 A、B、G は、いずれも現地市場向け製品の製造と販売を行っているが、製造 G 社がカマウ事業との連携に関心を示す一方、残り 2 社は関心を示さなかった。これは、前者が薬品を製造販売しており、保健分野を対象とするカマウ事業との接点があったのに対し、後者 2 社がいずれも輸送機器を製造しており、カマウ事業と製品および社会貢献方針との間に関連性を見いだせなかったことが理由と考えられる。この点については、本節(3)で再度考察する。

(2) 公平性の確保

ODA 事業との連携に関し、企業へアプローチする場合には、連携が特定企業のみを利する結果とならないよう公平性への配慮も必要となる。現地調査においてヒアリングを行った企業のうち、現地市場を対象に製品を製造販売しているのは製造 G 社のみであったが、同社から示されたカマウ事業との連携への関心の高さを考えると、同様のビジネスを展開している他社も連携に関心を示す可能性は大いにあるように感じられた。したがって、今後同社との連携が具体化したときに、他社から「なぜ、当社に話がなかったのか」との不満が出てくる可能性はある。

このような事態を回避し、また連携の効果を高めるためにも、広く連携に関心のある企業に公平に情報を伝達する仕組みが必要となろう。この点については、6 章で詳しく考察する。

(3) 企業が社会貢献活動に求める要件

企業が社会貢献活動に求めるものは、利益の社会への還元、ブランドイメージの向上、ステークホルダーとの関係円滑化などさまざまであるが、どの活動を選択するかは企業がその活動を行う理由をステークホルダーに説得力をもって説明できるかどうかにかかっている。どの企業も活動に当たって、「なぜわが社がこの活動を実施するのか」について社員、株主、顧客などステークホルダーを納得させる理由を必要としている。

企業が特定の活動を行う理由を構成する要素は、①本業への見返りや活動方針との適合性など本業との関連、②活動そのものの効果や意義の 2 つに分けられる。すなわち、企業はある特定の活動に資金を支出することについて、①本業へも利点があり、②活動そのものの効果も高いという二段論法で説明できれば、ステークホルダーを納得させやすいものと思われる。

①本業への利点

本業への利点には、消費者への広報効果、市場開拓、事業所や調達先が所在する地元への貢献があるが、これに加え、現地社員を含めた従業員の参加を重視している企業（本社製造 D、サービス A、現地製造 A、B、D、サービス B）も多い[53]。また社会貢献活動方針で重点分野（本業と関連のある場合が多い）を定めている場合には、これを理由付けとする場合もある。以下にアプローチ先ごとに、連携可能性がある活動をまとめる。

表 5-22　ODA 事業との連携に関する企業へのアプローチ

アプローチ先		連携可能性がある活動
本社	社会貢献活動に熱心な企業	・当該企業グループの社会貢献活動方針に適合した活動。 ・当該企業の戦略国における活動。
現地	社会貢献活動に熱心な企業	・当該企業の社会貢献活動方針に適合した活動。 ・工場所在地域に貢献する活動であれば、上記方針に適合していなくても検討可能性あり。
	現地市場を対象としたビジネスを展開している企業	・ステークホルダーへのアピール度が高い活動。 ・本業への貢献が説明できることが望ましい。

（出所：調査者作成）

53 現地ヒアリングでは、カマウ事業との連携に関し、ベトナム人従業員の意見を聞きたいので、英語もしくはベトナム語の資料を求める企業もあった（製造 A、サービス B)。またヒアリングにベトナム人責任者を同席させる企業（製造 B）もあった。

アプローチ先ごとに、連携事業がどのような形で当該企業の活動に利点をもたらすのかを洗い出した上で、説得力のある提案をする必要がある。何らかの形で本業への利点が説明できれば、連携実現の可能性が高まるものと考えられる。

②活動自体の意義／効果

本業への利点が説明できても、活動自体の意義や効果が明確でなければ、ステークホルダーの理解は得られない。活動自体が現地のニーズに合っていなかったり[54]、実施団体の能力に不安があるような活動を支援する企業はいない。また最近では社会貢献活動といえども効果の検証が行われるようになってきており、資金は出したものの、その結果が報告されないような活動では、継続的な支援は得られないだろう。

したがって連携提案は、より具体的であった方が企業側の不安を取り除くことができる。活動内容や効果について、より具体的な内容が提示できれば、憶測や誤解を避けることもできる。しかし、この点でカマウ事業との連携提案には課題がある。すなわち、所得向上コンポーネントの連携案については妥当性や効果をより明確にした上で企業に提案する必要がある。他方、生活改善コンポーネントの連携案はニーズが明確でなく、どの程度の活動ができるのか不明の状態であった。カマウ事業そのものの意義、効果については、明確に説明できるが、連携活動については詳細が検討されていないこともあり、追加調査や情報なしには具体的な内容に踏み込んだ協議は難しい。今回の現地調査は企業の感触を探ることが最大の目的であったが、連携内容を具体的に決める段階では、活動の意義や効果が不明確なままでは、将来的に認識違いがトラブルを引き起こし、以下で述べるように、提案者としての JICA の信用も傷つく恐れもあることに十分な留意が必要である。

(4) 企業が JICA に求める役割（または期待）

現地調査でカマウ事業との連携に積極的関心を示した企業には、連携事業の信頼性に対する JICA への強い期待がうかがえた。貧困削減事業には知見がなく、事業対象地にも詳しくないが、ODA で実績のある JICA の推薦であれば失敗はないだろうという理解が、企業の間に見られた。「JICA が面倒を見てくれるなら安心だ」「未知の団体に資金を提供し、失敗するよりは、きちんとした活動に資金を出したい」との企業のコメントが、このような心情を物語っている。この期待には、「JICA が推薦するのだから、効果の高い活動なのだろう」という活動そのものの効果や意義に対する期待と「JICA が推薦するのだから、活動がうまくいくように JICA が指導してくれるのだろう」というモニタリングなど活動開始後の JICA の関与への期待の 2 つがあると思われる。

すなわち JICA が企業に特定事業との連携を提案するという行為そのものが、i)連携を提案している活動が効果のあるものであり、ii)そのような活動が適切に実施され、期待された効果が発現するという印象を企業に与えている可能性がある。つまり、(3) で述べたように、活動そのものの意義や効果は、企業が社会貢献活動に求める要件の一つだが、JICA の

[54] 本社製造 B 社は、ODA 事業との連携の第一条件として、「現地ニーズに合っていること」を挙げている。これは過去に「現地ニーズと合っていない」との ODA 批判があったことが背景となっている。

提案であることがこの要件を満たす理由とされる可能性がある。無用な誤解を回避し、また CSR 活動との連携を、対象 ODA 事業の効果発現に着実に結びつけていくためにも、企業からの期待に対し、JICA としてどのような姿勢で臨むのかを整理しておく必要がある。

CSR 活動の連携を事業効果の発現に結びつけるという観点から整理すると、まずは企業への提案の前に、連携事業内容や効果をできるだけ具体化しておくことが重要と考えられる。企業への提案が具体的であればあるほど、企業への提案も説得力を増す。

次に、JICA として CSR 連携活動にどこまで関与するのかについて、あらかじめ連携企業との間で確認しておく必要があろう。関与の範囲については、活動の種類により必要性が異なるが、カマウ事業については、連携対象となる無償資金協力事業の効果発現を担保する観点から、JICA として全く関与しないことは考えにくい。むしろ無償資金協力事業と CSR 活動やほかの連携事業も含めた事業全体の枠組みの中で目標を設定し、この目標達成を補完する上で CSR 連携活動の位置付けを考慮して、JICA の関与の範囲を企業との間で確認しておくことが望ましいと考えられる。より一般的な無償資金協力事業と CSR 活動の連携への JICA の関与の度合いについては、6.3.3 で改めて考察する。

5.3.4 NGO の視点

5.2.3 で指摘したように、CSR 活動の実施に際しては、企業単独で活動する場合よりも、村落開発や保健、教育等の社会開発活動を行う NGO の活動を支援するケースが多くなると考えられる。そこで、ベトナム現地調査期間中に現地で活動する本邦 NGO に対し、コミュニティ開発支援無償事業と企業の連携に関する説明会を開催し、連携への関心の有無、案件形成プロセス等について、意見交換を行った。

(1) 参加団体の概要

説明会には、3 団体の参加があった。各団体の ODA や CSR 活動との連携に関する見解、および活動概要は以下の通りである。

表 5-23　NGO 説明会参加団体の CSR 連携に対する見解と活動概要

団体	ODA／CSR との連携	活動地域	活動分野
A	・調整負担は増えるが、連携は大きな一歩。連携は ODA の効果向上にも貢献する。	ベトナム北部	母子保健、栄養改善、マイクロファイナンス、環境教育
B	・限りあるリソースを有効に使う方法の一つ。	ベトナム北部	母子保健、栄養改善、保健教育、一次医療改善
C	・従来は ODA によい感情を持っていたわけではない。 ・きちんと調整した上で実現できれば素晴らしい。	ハノイ中心	視覚障害者支援（職業訓練、就職斡旋、啓発活動）

（出所：調査者作成）

3 団体とも ODA 事業との連携に前向きの姿勢を見せていた。活動分野は、団体 A、団体 B がベトナム北部での母子保健活動、団体 C がハノイでの視覚障害者支援であった。

カマウ事業対象地域では、幼児死亡率が高いことから、団体 A、団体 B の活動は支援効果が高いと考えられる。以下では、団体 A と団体 B について、活動規模、案件形成プロセス、事業実施体制、説明責任の確保等をまとめる。

(2) 活動規模

表 5-24　活動規模

団体	対象コミューン／対象住民数	活動予算
A	1 年間に 5 コミューン	年間予算 3500 万円（マイクロファイナンスを除く）×3 年間
B	1.5 万人程度	年間予算 1000 万円×3 年間

（出所：調査者作成）

カマウ事業の対象は、8 コミューン、約 12.5 万人である。活動内容により、対象住民の数は絞られようが、1 団体が一度にカバーするのは難しい規模と考えられる。各団体とも、現地パートナーとの信頼関係を構築しつつ、徐々に活動を拡大していったと指摘しており、カマウにおいても、まずはパイロット的な活動から始めて、状況に応じて活動を拡大するアプローチが適切であると考えられる。

(3) 案件形成プロセス

両団体の案件形成プロセスに関するコメントをまとめたものが、表 5-25 である。案件形成のための調査費用は自己負担であるため、資金源がある程度固まっていないと両団体とも案件形成には踏み切れないとのことであった。

表 5-25　案件形成プロセス

団体	プロセス／考慮点
A	・ ファンドがつく可能性が高くなった段階で、自己資金により案件形成のための調査を実施する。 ・ 案件形成の範囲は、専門分野である保健や栄養が中心となるが、どこまでやるかは資金の規模次第。 ・ 既に活動している地域で、活動拡大のための案件形成を行う場合は、特に資金源が決まっていなくても可能。
B	・ 案件形成は自己資金なので、資金源がある程度固まっていないと調査実施は不可能。 ・ 案件形成の手法は、PRA（参加型農村調査法）等を用いている。

（出所：調査者作成）

案件形成の範囲も、資金規模によるとのことであり、「資金ありき」の実態が明らかになった。資金源が決まっていないと案件が形成できないということは、良い案件であれば支援したいという企業との連携を検討する場合にネックとなる。企業に調査費用を負担してもらうことも考えられるが、そもそもどのようなニーズがあり、どのような効果があるのか不明確である案件に、企業が調査費用を負担してまで支援を決定することは考えにくい。すなわち案件形成のための費用負担がネックとなって、NGO は案件形成ができず、他方企業は案件の内容が不明確であるために支援が決定できないというデッドロックに陥る可能性がある。

(4) 事業実施体制

事業実施体制については、いずれの団体も現地政府職員が事業実施の中心となる体制をとっているとのことであった。事業遂行にかかる意思決定や調整を担う機関として、現地政府レベルに事業運営／管理委員会を設置していることも共通していた。

表 5-26　事業実施体制

団体	事業実施体制
A	・ 省／郡／コミューンレベルに事業運営委員会を設置し、事業の実施は現地政府職員が行う体制となっている。 ・ 団体のスタッフは、月に 2 回程度現地に出張し、進捗確認／案件監理を行っている。
B	・ 郡／コミューンレベルに事業管理委員会を設置し、現地政府が事業を実施している。 ・ 現地にスタッフ 2 名が常駐しており、モニタリング等案件監理に従事している。

（出所：調査者作成）

カマウ事業との連携を考えた場合には、PMU と活動対象となるコミューンレベルに、事業運営管理委員会を設置する事が適当と考えられる。事業の実施主体としては、活動内容にもよるが、保健局等の政府部局のほか、同地域で活発に活動している女性連盟等の草の根組織を関与させることが効果的と考えられる。

(5) 説明責任の確保

支援者への説明責任は、両団体とも活動に関する中間および最終報告書を提出することにより確保していた。指標等を用いた活動の効果測定に関しては、団体 B が案件形成時にベースライン調査を実施して、指標のモニタリングを行っているとしている一方で、団体 A は評価の必要性を支援者に確認し、必要な場合はその経費の負担を求めているとのことであった。

表 5-27　説明責任の確保

団体	説明責任の確保
A	・ 支援者には、活動の進捗や支出状況を記載した中間報告書と最終報告書を提出している。 ・ ベースライン調査に基づく指標を用いた評価が必要な場合は、調査に必要な費用の負担を支援者（企業等）に求めている。
B	・ 支援者には、活動の進捗や支出状況を記載した中間報告書と最終報告書を提出している。 ・ 案件形成の際にベースライン調査を実施し、指標を設定して評価に用いている。

（出所：調査者作成）

カマウ事業との連携を希望する企業も、支援資金の使途、活動結果の報告を求めており、どこまでの報告を必要とするのか、これにどこまで JICA が関与するかについては、事前に明確にしておく必要がある。

(6) 連携に向けた課題：NGO の視点から

説明会参加団体は、いずれもカマウ事業との連携に関心を示しており、そのうちの 2 団体については、活動分野もカマウ事業のニーズに合致するものであった。しかしながら、具体的な連携を実現するには次の課題があると考えられる。

ヒアリングした 2 団体は、資金提供の確度が高くならないと自己資金での案件形成は実施できないとの立場であった。これは、活動資金が限られており、資金使途の説明責任がある NGO としては、当然であろう。特にカマウ事業の対象地域は、これら 2 団体の現在の活動地域から離れており、案件形成にかなりの費用を要することも、背景にあるものと考えられる。

しかしながら、具体的な活動内容や効果が不明確では、CSR 事業として NGO の支援を検討する企業への提案は難しくなる。5.3.3 で述べた通り、企業としては、効果が分からない活動へ資金を投じることはできず、社内の承認を得ることも困難であろう。

したがって、NGO は資金源が明確でないために案件形成ができず、企業は案件内容が明確でないために支援を決められないという状況に陥る可能性がある。

このような状況を避けるために、i)案件形成も兼ねた小規模なパイロット事業を行う、ii)NGO による案件形成を JICA が支援するの 2 つの方策が考えられる。

i)については、既に当該案件への支援に関心を示している企業があることが前提となるが、当該企業にまずパイロット事業実施のための資金拠出（案件形成資金含む）を依頼し、事業の進捗、効果を見極めた上で、本格的な事業実施に移行する方法である。この場合は、案件形成費用を支援企業が負担することとなる。NGO にとっては自ら案件形成費用を負担する必要がなく、企業にとっても NGO の能力や事業の効果を見極められるという効果があ

る。しかしながら、企業側に案件形成の費用を負担して、さらにパイロット事業から本格実施までと時間をかけて特定の NGO を支援する用意があるのかどうかは未知数である。

ii)は、カマウ事業の効果にも貢献する案件の形成を JICA が支援するというものである。複数セクターを対象としたコミュニティ開発支援無償の場合は、無償資金協力事業で支援されるハードだけでなく、技術協力などソフト支援のニーズも高い。カマウ事業の概略設計調査においてもソフト支援については、ある程度調査が行われているが、所得向上コンポーネントに限られ、調査内容もニーズの洗い出しと投入リソースの種類（JICA ボランティア事業（青年海外協力隊およびシニアボランティア）、NGO）の検討にとどまっており、具体的な支援内容にまでは踏み込んでいない。例えば概略設計調査において、NGO への再委託調査などによりニーズの高いソフト支援項目を調査することも一案である。ソフト支援の実施により、無償資金協力事業の効果が向上するのであれば、JICA がその案件形成を支援する理由付けとなり得ると考えられる。

5.3.5　カマウ事業との連携方法検討

(1) カマウ事業向けソフト支援の整理

カマウ事業は、コミュニティ開発支援無償資金協力事業としては初めて、植林、保健、教育、道路等の複数の分野を対象とした事業である。植林を通じた地域住民の所得向上と基礎的生活水準確保のためのインフラ整備という事業の目的を達成するためには、無償資金協力によるハードの整備に加えて、そのほかの枠組みでのソフトの支援が重要となる。

このような背景から、企業の CSR 活動との連携可能性が模索され、前項までで考察したように、日本国内およびベトナム現地において日系企業や NGO へのヒアリング、およびカマウ事業の現地視察を実施した。

ここでは上記調査の結果を踏まえて検討したカマウ事業向けソフト支援の内容を整理した上で、次項で CSR 活動との連携について考察する。

①所得向上コンポーネント

調査結果に基づき、表 5-5 で考察した必要とされる支援に、具体的な支援スキームを対応させたものが表 5-28 である。

表 5-28　所得向上コンポーネント向けソフト支援

	必要とされる支援	ODA による支援			CSR 連携
		貧困農民支援見返り資金	JICA ボランティア	日本 NGO 連携無償資金協力	
第 1 ステージ 森林会社経営能力強化	技術指導者派遣（建機、酸性土壌改良）		○		○
第 2 ステージ 短期的な農民の所得向上	農林水産物生産性向上		○	○	○*
	複合経営型農家の定着／普及		○	○	○*
	農民向け短期融資制度の啓蒙／普及		○	○	○*
第 3 ステージ 農民によるエンバンクメント施工	森林会社運営費用支援	○			
	エンバンクメント向け長期融資制度	○			

注）無償資金協力による支援は除く。
*プログラムを実施する NGO への資金提供を含む
（出所：調査者作成）

現地調査結果より、植林を通じた所得向上を CSR 事業との連携で実現するのは現状では困難であることから、エンバンクメント実施に必要な資金、およびエンバンクメントを実施する森林会社の運営費用として、貧困農民支援の見返り資金を活用することが検討されている。

また村落開発普及や林業／林業土木／木材加工の JICA ボランティアを派遣し、農業の生産性向上支援や林業の技術指導を通じて、草の根レベルの幅広い活動で住民の所得向上を支援することが検討されている。

さらに外務省の日本 NGO 連携無償資金協力スキームを活用して、NGO によるマイクロクレジット供与と農民組織化や農業生産性向上、農作物加工技術指導を実施することも考えられる。

CSR 関連活動については、企業ヒアリングを踏まえて、NGO を通じた農業生産性向上支援や林業技術支援、もしくは食品メーカーなどによる土壌改良支援などの可能性が考えられる。

②生活改善コンポーネント

生活改善コンポーネントについては、現地調査や企業ヒアリングの結果を踏まえて、表 5-29 に示すように、保健医療と初等教育分野でのソフト支援が検討されている。

表 5-29　生活改善コンポーネント向けソフト支援

必要とされる支援	ODA による支援	CSR 連携*
	JICA ボランティア	
保健医療サービスの向上	○	○
初等教育の充実	○	○

*プログラムを実施する NGO への資金提供を含む。

（出所：調査者作成）

JICA ボランティア派遣では、村落開発普及もしくは健康教育隊員により、保健医療サービスの向上や初等教育の充実を図ることが検討されている。

CSR 連携においては、母子保健などの保健プロジェクトや教育プロジェクトを実施する NGO に対する活動資金提供、もしくは企業独自の無料診療イベントや医薬品の寄付などが考えられる。

③プログラム調整人材の派遣

カマウ事業に対するソフト支援は、貧困農民支援の見返り資金、専門分野に特化した NGO や CSR 活動、複数分野にわたって草の根レベルで活動するボランティアが考えられる。

しかしながら、カマウ事業とソフト支援の連携効果をあげるためには、事業全体を俯瞰しつつ、複数の異なるスキームからなる個別支援の投入時期および活動内容を十分に調整する必要があるが、このような事業実施中の調整作業は、事業監理を担当する JICA 現地事務所には相当の負担となることが予想される。しかもカマウ事業は複数コンポーネントを含み、起こりうる課題や必要となる調整内容を事前に予測することが難しく、さらに事業地は遠隔地であり問題が発生した場合の対応が難しいという事情がある。

したがって、カマウ事業に対するソフト支援全般を総合的に調整し、事業の円滑な実施を支援する人材の派遣は今後検討すべき事項と考えられる。

事業全体を概観し、個々の支援を調整する人材の存在により、個別支援の効果と関連する支援の相乗効果を高めることが期待される。[55]

[55] 技術協力専門家または企画調査員の派遣が想定される。

(2)　CSR 活動との連携

①連携ニーズと連携方法

前項で説明した通り、カマウ事業での企業の CSR 活動との連携は、現地において企業が単独で実施する場合と現地で活動する NGO を支援する場合の二通りが考えられる。前者は、企業の CSR 活動が成熟していない現状を踏まえると、無料医療検診などの単発イベント型か、薬品や教材などの物資供与型のいずれかに収束する可能性が高い。5.2.3 および前項で検討したカマウ事業の CSR 連携ニーズを、これらの連携方法に分類すると以下のようになる。

なお、カマウ事業では想定されないものの、事業所が存在する地域で CSR 事業が展開される場合や企業が CSR 活動のノウハウを蓄積している場合には、企業単独でプロジェクト型事業を実施する可能性もあるため、企業単独プロジェクト型として整理しておく。

表 5-30　連携ニーズと連携方法

連携方法		連携ニーズ
企業単独で実施	単発イベント型	・森林会社向け建機維持管理技術指導、土壌改良技術指導 ・（キャンペーン型）環境教育、衛生教育 ・無料医療検診
	物資供与型	・苗、肥料、豚等の供与 ・医療器材、薬品／ワクチン供与 ・教材／遊具供与
	(プロジェクト型)	（カマウ事業では想定されない）
NGO 連携型		・農業生産性向上プロジェクト ・母子保健プロジェクト ・栄養改善プロジェクト ・農業生産性向上のためのマイクロクレジット

（出所：調査者作成）

以下では、連携方法ごとに役割分担や調整方法などを整理する。

（ア）　企業単独で行う活動との連携

無料医療検診など単発イベントの開催、もしくは教材や医薬品など物品の提供の 2 つのパターンが考えられる。

i）　単発イベント型

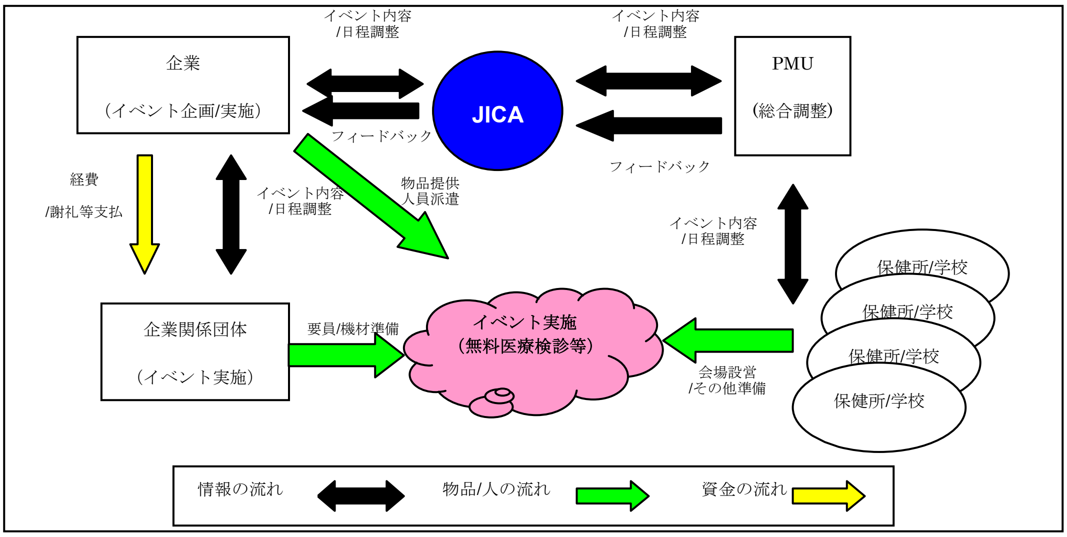


図 5-7　単発イベント開催概念図

（出所：調査者作成）

無料医療検診などの単発イベントを実施する場合は、JICA は PMU と企業の間に入って、無償資金協力事業の目標と企業の活動目的に基づいて、必要な調整を行うことが考えられる。この場合、資金は企業からイベント関係者に支払われ、事業実施者には流れない。イベント実施に当たっては、イベントの内容や目的、それぞれの役割分担について、事前に企業、PMU の間で覚え書き（Memorandom of Understanding：MOU）を取り交わす事も考えられる。このパターンでの三者の基本的な役割分担は以下の通りである。

【役割分担】

企業	JICA	PMU
・イベントの企画／実施 ・実施団体との交渉 ・実施団体への支払 ・イベントへの物品／人の提供	・ニーズの確認 ・事業目的との関係からイベント内容調整 ・PMU／企業の間の調整 ・企業へのイベント結果のフィードバック	・関係機関へ詳細ニーズの確認。現状調査 ・活動受入機関との調整 ・イベント受け入れ準備 ・イベント結果のフィードバック

ii） 物品提供型（医薬品、教材等の寄付。単発のケースを想定）

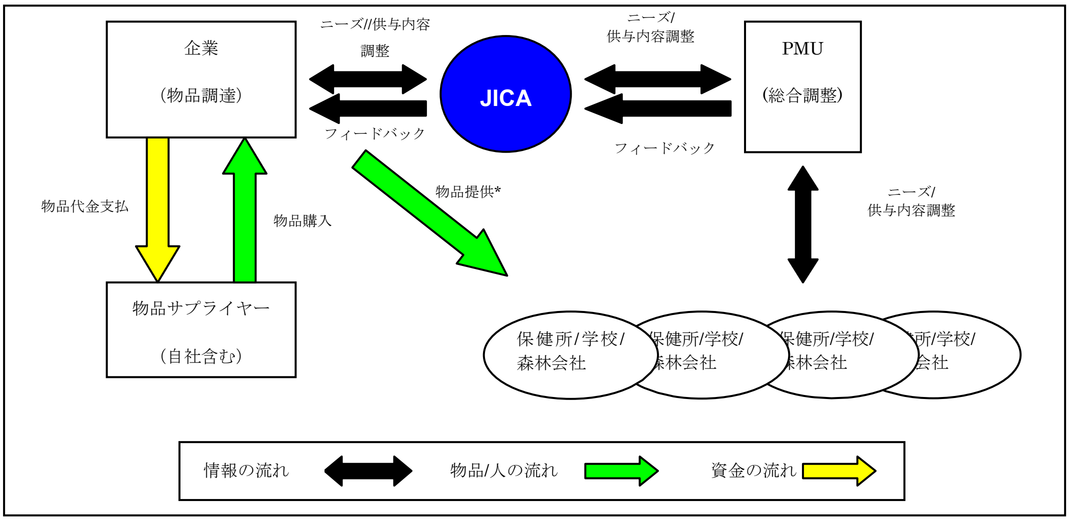


図 5-8　物品提供概念図

（出所：調査者作成）

単発での物品提供の場合も考え方は、単発イベント実施の場合と同じである。この場合も、事前に企業、PMU の間で、提供される物品の内訳、提供方法、役割分担について MOU を取り交わすことが考えられる。物品提供に当たっては、企業による支援であることを周知させる観点から、授与式等を開催して目録を PMU に授与し、その後個別施設へ順次物品を送付するような形式も考えられる。この場合も資金は企業から物品サプライヤーに支払われるため、事業側には流れない。このパターンでの三者の基本的な役割分担は以下の通りである。

【役割分担】

企業	JICA	PMU
・物品調達（含む支払） ・物品送付	・ニーズの確認 ・事業目的との関係から提供物品内容調整 ・PMU／企業の間の調整 ・企業への使用状況のフィードバック	・関係機関へ詳細ニーズの確認。現状調査 ・物品受領施設との調整 ・使用状況フィードバック

（イ）NGO 連携型

事業地で母子保健、栄養改善、マイクロファイナンス等の活動を行う NGO に企業が活動資金を支援する場合を想定している。連携の概念は活動開始前と開始後で異なる。

i） 活動開始前

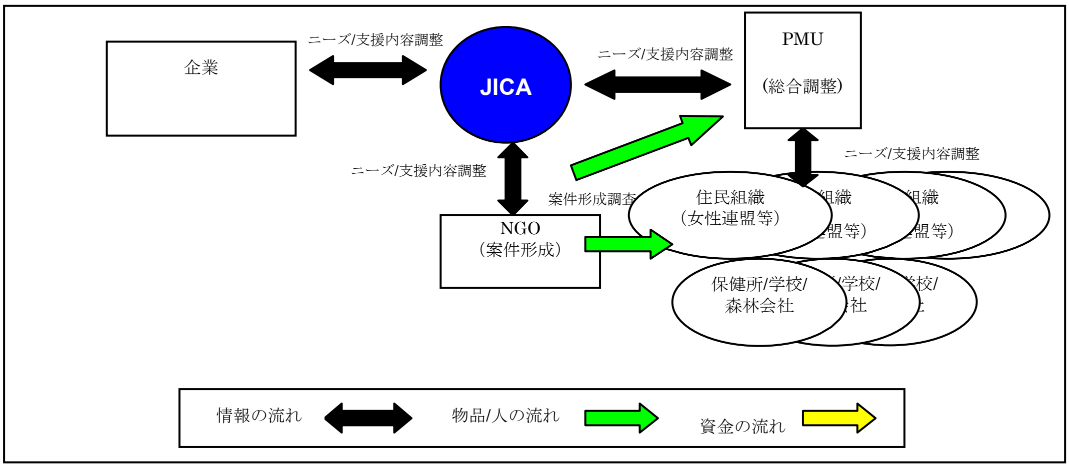


図 5-9　NGO との連携概念図（活動開始前）

（出所：調査者作成）

連携活動内容を計画する段階では、JICA が企業、PMU、NGO の間でニーズや支援内容の調整をすることが考えられる。実際の案件形成に関する調査の大部分は NGO が実施することとなろうが、無償資金協力事業の方針や目的、企業側の要望を踏まえて、活動内容を調整する上では JICA が関与する必要が生じることも考えられる。この際、JICA として活動開始後のモニタリングにどの程度関与するのか、企業側の事業への関与方法についても、関係者間で確認しておく必要がある。案件形成については、5.3.2 で述べたようにその支援者をあらかじめ明確にしておく必要がある。

【役割分担】

企業	JICA	NGO	PMU
・企業方針の決定 ・（案件形成支援）	・ニーズの確認 ・事業目的との関係から活動内容調整 ・PMU／企業／NGO 間の調整 ・（案件形成支援）	・案件形成調査	・関係機関へ詳細ニーズの確認。 ・NGO、活動受入機関との調整

ii）　活動開始後

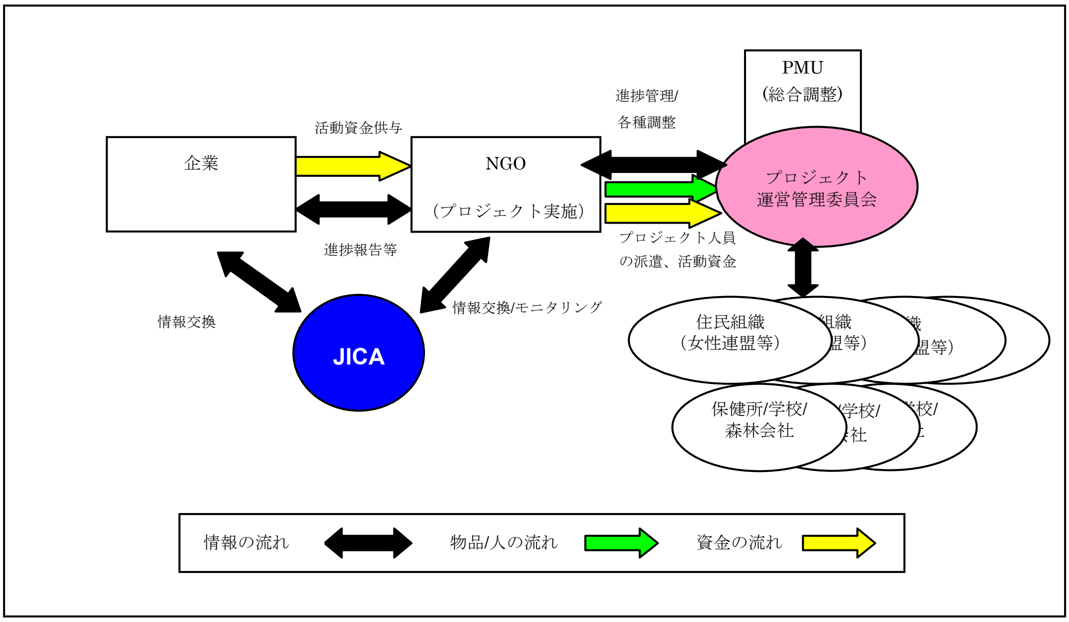


図 5-10　NGO との連携概念図（活動開始後）

（出所：調査者作成）

活動開始後は、JICA は NGO や企業との定期的な情報交換／モニタリングや結果として必要となった調整等を行うことが考えられ、活動の主体は NGO に移る。この際、どの程度の頻度および内容で情報交換を行うのかについては、活動開始前に確認しておくことが望ましい。一つの方法として、関係者が、プロジェクト運営管理委員会にオブザーバー参加することも考えられる。

【役割分担】

企業	JICA	NGO	PMU
・支援資金の支出	・企業／NGO との定期的な情報交換 ・必要な調整	・活動実施 ・進捗管理 ・関係機関との調整 ・関係機関への報告	・NGO、活動受入機関との調整

BOX 1　企業と NGO の連携パターン

途上国における先進国の企業活動が拡大するに伴い、途上国を活動の舞台とする NGO と企業の連携は増加傾向にある。企業が NGO との連携を志向する動機は、NGO が持つ現地情報やネットワーク、活動に必要なノウハウである。現時点では日本企業は、途上国での社会貢献活動の実施団体として NGO と連携する場合が多い（下記ケース 1 および 2）が、NGO が人権、労働条件改善など企業の CSR 活動の一部を担ったり（同ケース 3）、途上国の低所得層をターゲットとした製品開発で NGO がシーズ技術を提供するケース（同ケース

4）も出ている。

連携はいずれも企業の日本本社主導で開始されており、本社と NGO の日本における窓口の間で初期的な交渉が行われた後、実際の活動は NGO の現地団体（もしくは提携団体）が実施することとなる。この際、下記方法 1 に示すように、活動内容が企業の本業と関連のあるものであれば、現地事業所が活動に参加する場合もあるが、本業と無関係な活動の場合には、現地事業所の関与は限定的となる。

【方法1】企業・本社主導。本業と関連した分野での NGO 活動を支援する場合

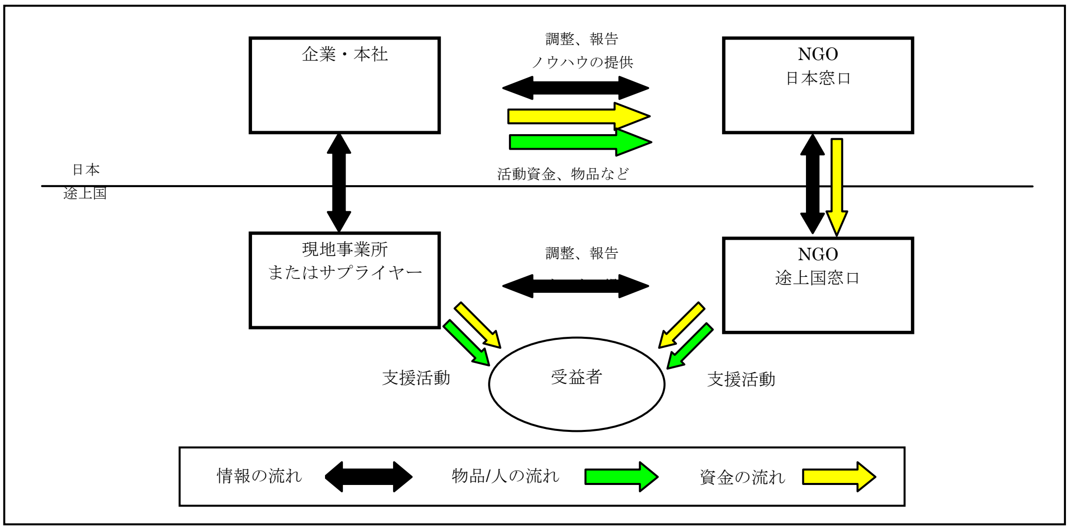


図 Box 1-1 本業と関連した分野での連携

（出所：調査者作成）

NGO が CSR 活動の一端を担う場合も、連携交渉は本社ベースで行われ、実際の活動は現地 NGO と現地事業所／サプライヤーの間で行われる場合が多い（方法 2）。

【方法 2】企業・本社主導。現地事業所／サプライヤーの CSR 活動を NGO が支援する場合

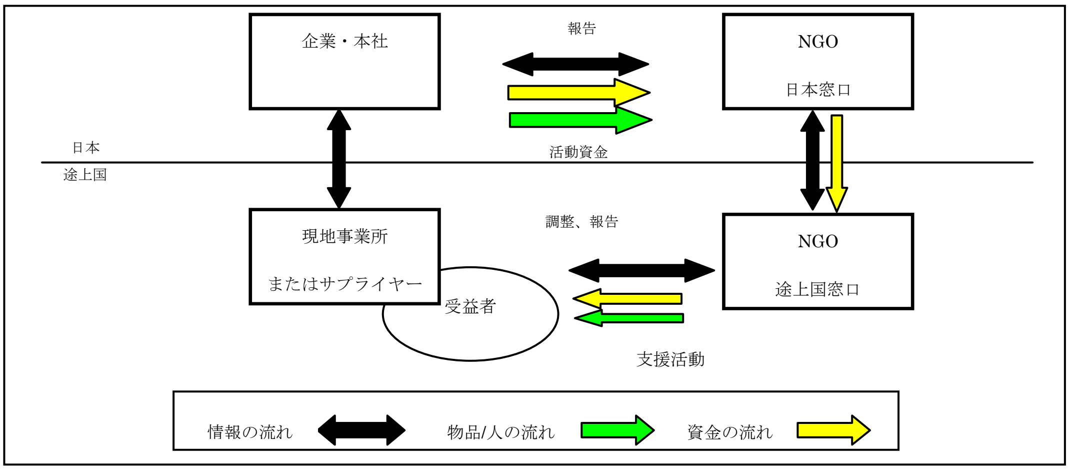


図 Box 1-2 現地事業所の CSR 活動で連携

（出所：調査者作成）

以下では、企業とNGOの連携の具体例を紹介する。

表 Box 1-1 企業とNGOの連携事例

	方法	企業	NGO
ケース1	本業と無関係の分野での NGO 活動支援	ニコン	シャンティ国際ボランティア会（SVA）
ケース2	本業と関連のある分野での NGO 活動支援	INAX	セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン（SCJ）
ケース3	企業のCSR活動をNGOが支援	Timberland（米）	Care（米）
ケース4	途上国向け製品開発での連携	積水アクアシステム	APEX

（出所：2007年12月13日外務省主催「グローバル社会に求められる企業とNGOのパートナーシップとは」フォーラム資料、Care Vietnam資料）

【ケース1】本業と無関係の分野でのNGO活動支援：ニコンとシャンティ国際ボランティア会

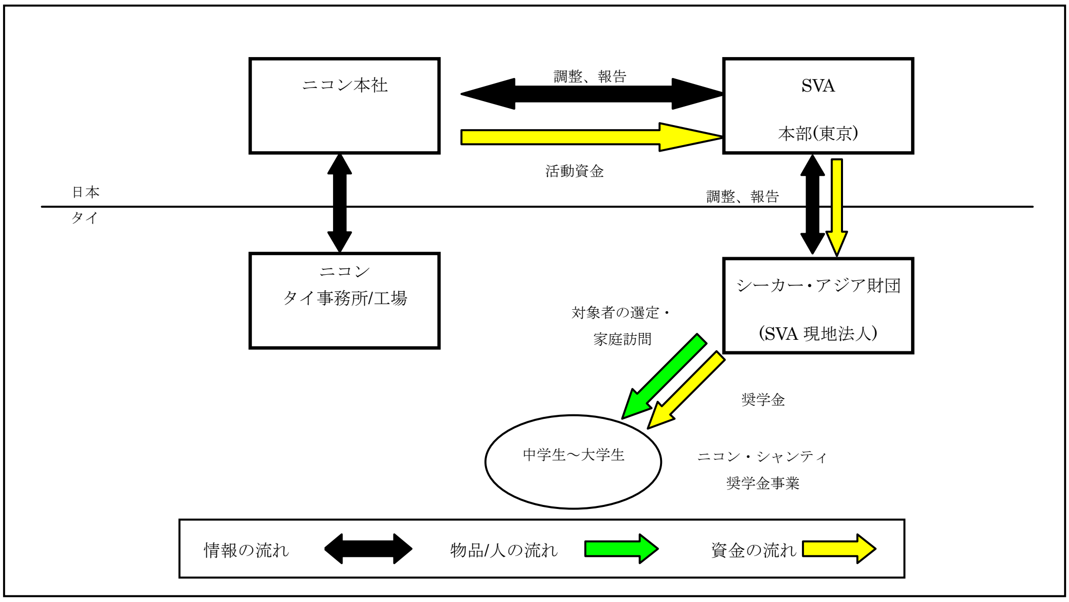


図 Box 1-3 本業と無関係な分野での連携

（出所：調査者作成）

①活動概要

タイの中学生から大学生に対する奨学金事業である「ニコン・シャンティ奨学金」制度の実施。2007年7月にニコン創立90周年を記念した社会貢献活動として開始。2007年度は、中高生約150名、大学生約20名を支援。

②役割分担

契約上は、ニコン、シャンティ国際ボランティア会（SVA）、SVAのタイ現地事業所であるシーカー・アジア財団の三者契約となっている。

企業（ニコン）	NGO（SVA、シーカー･アジア財団）
資金提供	SVA：連携の取りまとめ、連絡窓口。 シーカー・アジア財団：現地での活動(奨学生の選考、家庭訪問など)。

③連携のきっかけ

ニコンがタイで教育支援を行っている NGO を日本国内で探し、何団体かを訪問した結果、活動実績および団体としての信頼性から SVA を選定。NGO に求めるものは、i)活動／会計面でのアカウンタビリティ、ii)柔軟性、iii)プロジェクトマネジメント能力。候補となった NGO には事前通知なしで事務所を訪問し、活動内容を確認した。

【ケース 2】本業と関連のある分野での NGO 活動支援：INAX とセーブ･ザ･チルドレン･ジャパン

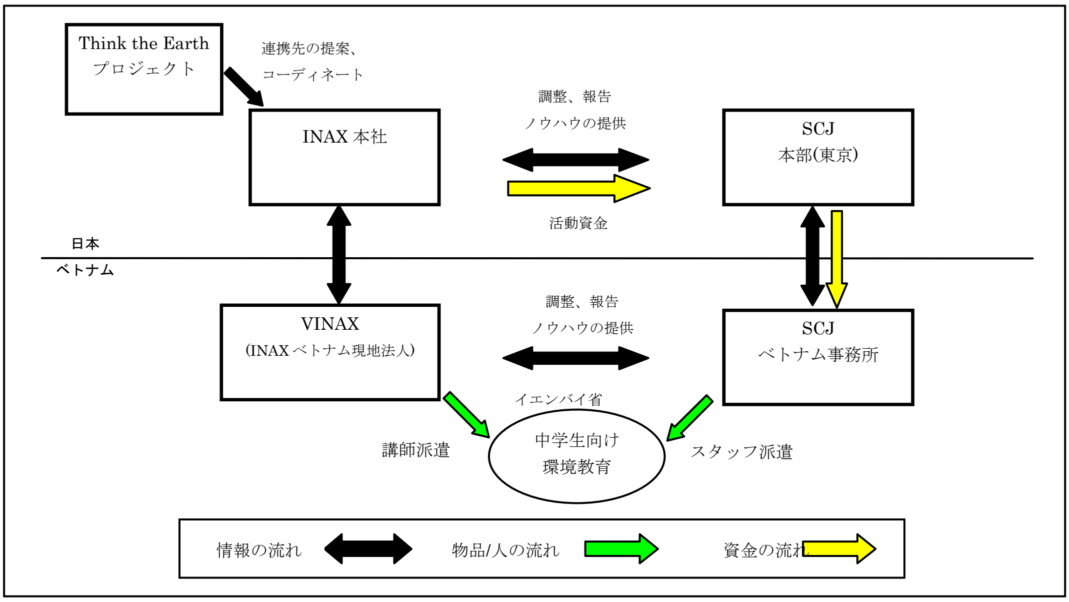


図 Box 1-4　本業と関係のある分野での連携

（出所：調査者作成）

①活動概要

ベトナムにおいて現地中学生を対象に水に関する環境教育活動を展開。イエンバイ省の中学校 4 校約 1,200 名を対象。契約は 1 年毎に結んでいるが、活動は最低 3 年間継続される見込み。

②役割分担

企業（INAX）	NGO（SCJ）
活動資金の提供。水に関するノウハウの提供、現地社員による講師派遣。	ベトナム政府への活動登録。子どもたちへの教育に関する実績／ノウハウの提供。日本人スタッフ、現地人スタッフによるプロジェクトの運営／管理。

③連携のきっかけ

INAX が環境教育の連携先候補の推薦を、Think the Earth プロジェクトに依頼。候補先として提案された約 20 団体の中から、INAX がヒアリング結果等を基に SCJ を選定。選定の決め手は、担当者の熱意や信頼性、現場に足を運んで確認してきた結果なども判断材料とした。団体の規模や財政的安定も考慮したが、「水」「子ども」などの活動内容で候補を絞り込んだ。

【ケース 3】企業の CSR 活動を NGO が支援：Timberland（米）と Care International（米）

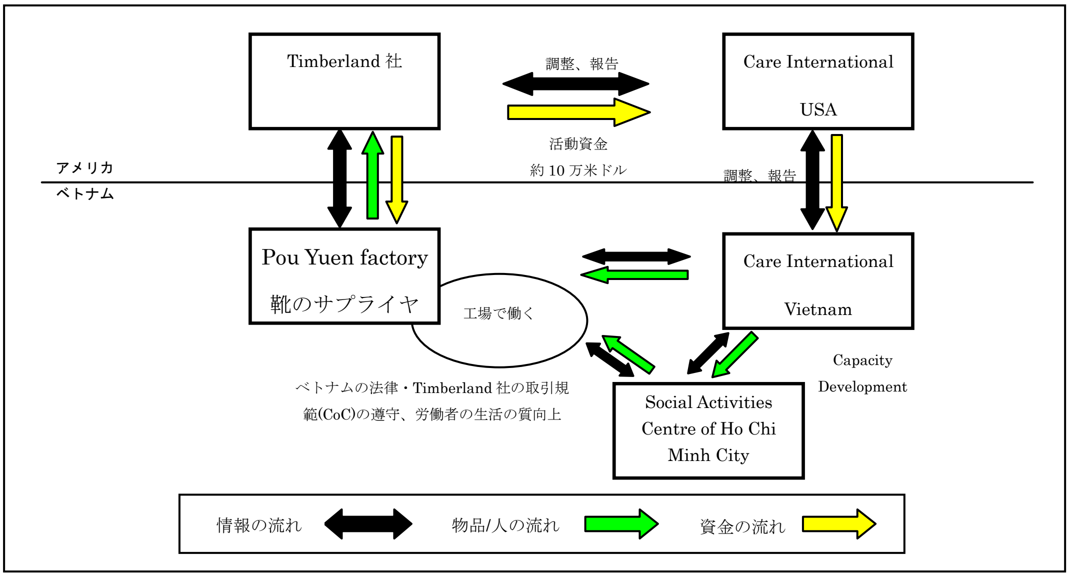


図 Box 1-5 CSR 活動における連携

（出所：調査者作成）

①活動概要

Timberland 社に靴を供給している Pou Yuen Factory の労働および人権状況改善を、Care International Vietnam と現地 NGO である Social Activities Centre of Ho Chi Minh City が実施。活動実施に当たって Care International Vietnam は、Social Activities Centre of Ho Chi Minh City のトレーニングも担当。

②役割分担

企業（Timberland）	NGO（Care International）
活動資金の提供。Pou 社との調整。	現地連携先の選定、連携 NGO の訓練。活動実施。

【ケース 4】途上国向け製品開発での連携：積水アクアシステムと APEX

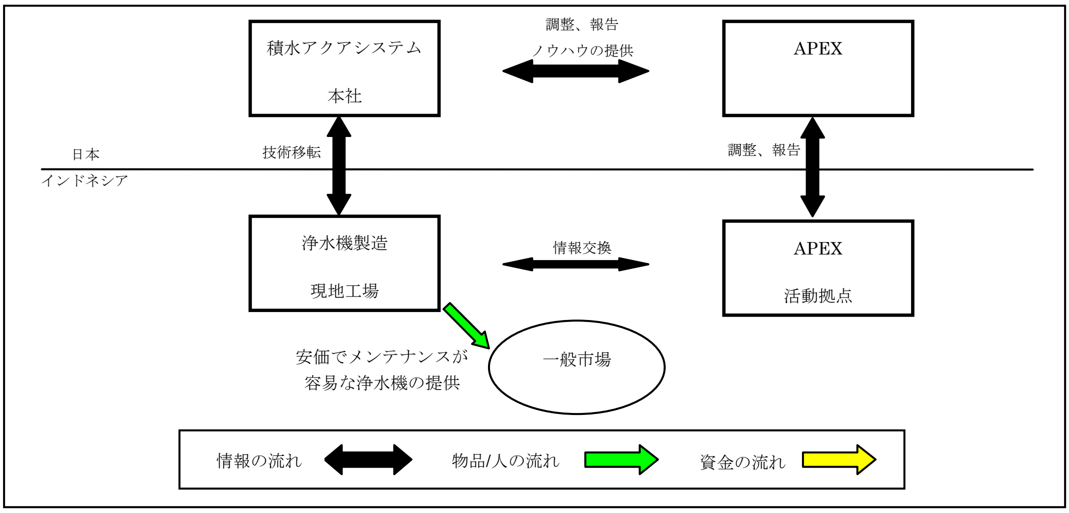


図 Box 1-6 途上国向け製品開発での連携

（出所：調査者作成）

①活動概要

排水処理装置「エスローテ」の開発。APEX が排水処理技術を積水アクアシステムへ提供し、商品の開発／製品化を協働で実施。インドネシアで 100%現地生産をすすめ、排水処理設備として格段の低価格と、簡単なメンテナンスを実現した。同商品は、これまでに 174 台販売され、積水アクアシステムの主力商品のひとつとなっている。

②役割分担

企業（積水アクアシステム）	NGO（APEX）
製品の開発／製品化の支援。製造／販売。	シーズ技術の提供。現地情報の提供。

③連携のきっかけ

APEX の代表理事が積水アクアシステムへ協働を提案。1997 年より連携開始(APEX は JICA 開発パートナー事業として 2000-2004 年に排水処理適正技術の普及事業実施の実績あり)。

② 連携実現に向けた課題

i） 公平性／透明性の確保

現在連携に関心を示している企業は 3 社であるが、5.3.3 でも述べた通り、関心を示す企業はほかにもあると考えられる。そこで現地の商工会等を通じて、カマウ事業との連携に関心のある企業に対して改めて説明会を開催するなどの方策が必要と考えられる。

ii）企業と NGO のマッチング

企業が連携する NGO を選定するに当たっては、企業のニーズとのマッチングが重要となるため、連携を希望する NGO は活動の目的、内容、効果（企業にとっての効果を含む）、評価方法、団体の強みと資源等を記述したコンセプトペーパーを作成することの意義は高いものと考えられる。コンセプトペーパーは、USAID の GDA プログラムでも採用されている手法であり（BOX2 参照）、当該ペーパーを基に、連携に関心を示す企業との間でニーズのすりあわせが可能となり、関係者の意向を反映した包括的な連携構築が期待できる。

iii） 持続性の確保

支援効果の持続性は重要な課題である。NGO による良い活動の効果が、活動終了後になくなってしまうことは避けるべきである。CSR 連携においても、支援効果の持続性をどのように確保するのかについては、十分な配慮が必要である。

カマウ事業に関しては、連携に関心を示した企業および NGO とも、持続性に対する認識は高かった。連携に関心を示した企業は、「ものをあげるだけ」「やりっぱなし」の活動ではなく、「持続する活動」を志向しており、例えば医薬品の提供であっても、単発ではなく、在庫が切れれば補充するような継続的な支援を行いたいとの希望があった。NGO も同様に、事業終了後も活動が持続することを念頭に、現地政府職員を中心とした実施体制をとり、彼らの能力強化を行うことを想定していた。

したがって、持続性の確保に当たっては、このような関係機関の意向を、活動内容に適切に反映させる努力が重要となる。NGO の活動についても、持続性を視野に入れた活動内容を設計するとともに、活動を終了しても効果が持続することを判断するための指標の選定や目標値の設定が必要となろう。また JICA として、カマウ事業全体に目配りし、連携事業の効果発現や持続性に懸念が生じた場合に、迅速な対応がとれる体制の構築（調整人材の配置など）も検討する必要があると考えられる。

BOX2 USAID GDA における連携構築メカニズム

USAID の GDA プログラムは、企業もしくは NGO などの開発パートナーが提案した開発事業を、USAID と企業が合同で実施するものであり、本基礎研究の研究内容とは、援助機関から企業（もしくは企業が支援する NGO）の活動への資金拠出を想定しているか否かという点で大きな違いがある。そのため単純には比較できないが、開発課題の解決という目

標に向かって、企業やNGOなどのステークホルダーの利害を調整して、連携を実現するメカニズムについては、参考となる点が多い。

ここでは、企業、NGO、USAIDの利害を調整するメカニズムとなっているコンセプトペーパーとMOUの内容を紹介する。

(1) コンセプトペーパー

GDAへの応募者は、正式な提案書提出の前に、まず5ページ程度のコンセプトペーパーの提出を求められる。コンセプトペーパーは、予備的な申請者の選別に使われるほか、同様の課題に関心を持つ企業ほかのパートナーとの連携構築のたたき台としても使用される。コンセプトペーパーに含まれるべき情報は以下の通りである。

表 Box 2-1　コンセプトペーパーに含まれるべき情報

区分	含まれるべき情報
表紙／イントロダクション	1. 組織名、所在地 2. 組織の種類（非営利か営利か） 3. 連絡先 4. USAID以外の申請先 5. 代表者の署名
技術情報	1. 提案する活動のタイトルと目的 2. 目的、アプローチ方法、難易度、予期される結果、当該活動のUSAIDの戦略的目的への貢献 3. USAIDに要求する支援の種類（資金、施設、機材、人材等）
補助的情報	1. コスト見積もり 2. コストの内訳 3. コストのうち、申請団体負担分（資金および物資） 4. コストのうち、既存パートナーもしくはパートナー候補の貢献分（資金および物資） 5. 活動期間 6. 申請団体およびパートナーの応募分野での実績

（出所：USAID、2007）

(2) MOU

GDAプログラムの資金拠出に当たっては、別途USAIDと連携パートナーの間で契約が締結されることとなるが、連携構築プロセスにおいて、連携パートナー間での合意内容を確認するために、連携構築プロセスの各段階でMOUの締結が推奨されている。MOUの締結は義務付けられているものではなく、法的拘束力もないが、USAIDにとっては活動目的や役割分担に関するパートナー間の合意を確認し、連携具体化の推進力として、企業をはじめとする連携パートナーにとっては、開発課題に取り組む姿勢をアピールする機会として、お互いに利点がある。

①MOU 締結のタイミング

MOU は、GDA の資金拠出決定前に締結されていることが望ましいとされている。これは、MOU 締結により明確化された合意内容が、USAID が資金拠出を決定する判断材料となり、意思決定プロセスを迅速化できるためである。しかしながら、MOU 締結が目的化することは望ましくなく、パートナー間の関係が既に緊密であれば、MOU 締結にこだわる必要はないとしている。

②内容

締結されるタイミングにより、MOU の内容は異なるが、以下の点が反映されていることが望ましい。連携が具体化するにつれ、MOU の内容も詳細なものとなる。

- 連携の目的
- 役割分担
- これまでの合意内容
- 今後の進め方

③署名者

できるだけハイレベルの署名者が望ましいとされており、USAID 本部であれば副長官クラス、現地事務所であれば事務所長が署名者となることが推奨されている。

（本項の内容は、USAID(2004)、同(2007)および JICA による）

第 6 章　CSR 事業との具体的な連携に向けた考察と提言

本章では、5 章でのカマウ事業と CSR 事業の連携可能性の検討結果に基づき、無償資金協力事業と CSR 事業の連携を具現化する上で整理すべき点を考察するとともに、新たな制度設計を要する事項について提言として取りまとめる。

6.1 連携パターンの検討

5 章で検討したカマウ事業と CSR 事業との連携方法については、表 5-30 の通り、CSR 事業の内容に基づいて企業単独単発イベント型、企業単独物資供与型、企業単独プロジェクト型、NGO 連携型に分類し、連携を実施するための事業フローと調整方法を各々分析した。この類型化はカマウ事業という個別案件における CSR 事業の具体的な連携の例を基に提案したものである。

他方でカマウ事業と CSR 事業の連携案を、より一般的な無償資金協力事業と CSR 関連活動の連携を検討する上では、表 5-30 において「カマウ事業では想定されない」として具体的な提案を行わなかった「プロジェクト型」も含めて改めて整理を行う必要がある。また、5 章において検討を行ったカマウ事業は、プロジェクト実施地域、プロジェクト内容が特定されていたが、より一般的な無償資金協力事業を検討の対象にする上では、地域特性、分野特性も踏まえる必要がある。

そこで、本項において連携パターンをモデル化するに当たっては、無償資金協力事業と CSR 事業の①地理的連関、②分野的連関、③時間的連関（事業実施のタイミング）の違い、さらに④企業による当該国での活動実績・計画を基に類型化した（表 6-1）。その上で、各連携パターン毎に、企業にとっての連携による利点、開発効果、整理すべき課題についての考察を行った。さらに次項以降では、連携を具体化するまでのプロセス、連携に向けた課題を整理することにより、連携の実現可能性を検証した。

なお、連携パターン整理にあたり、縦軸に時間軸、横軸に面的広がりの軸または分野の範囲の軸を設けた略図を用いた。各連携パターンでは、企業への利点と開発への効果、課題について考察する。

表 6-1　連携パターン

	パターン	地域的連関	分野的連関	時間的連関	企業の活動
A	垂直（時系列）連携	同地域	有り	事業実施後	—
B	水平（面的）連携	別地域	有り	事業実施中～後	—
C	同一地域の別分野連携	同地域	なし	事業実施中～後	—
D	CSR 重点分野との連携	同地域	不問	事業実施中～後	CSR 展開
E	事業拠点周辺での CSR 活動	同地域	不問	事業実施中～後	事業所設置
F	本業と直結した CSR 事業との連携	同地域	不問	事業実施中～後	本業展開

（出所：調査者作成）

なお、CSR 事業内容によっては上記連携パターンのうち複数の要素を包含した連携パターンが組み合わされる可能性があることについて考慮する必要がある。また、CSR 事業の実施段階では、第 5 章で考察した企業単独単発イベント型、企業単独物資供与型、企業単独プロジェクト型、NGO 連携型のいずれかもしくはその組み合わせのパターンになることが想定される。

(1)　連携パターンＡ：　垂直（時系列）連携

縦軸に時系列、横軸に地域的広がりを設定する。無償資金協力事業が実施された後、当該事業と関連の高い事業を同一または近隣地域で CSR 事業として実施する。

無償資金協力事業の実施を通じて相手国実施機関の受け入れ体制が整った後での、CSR 事業実施となるため、企業にとっては、事業リスクが比較的小さいという利点はあると考えられる。

一方 ODA としては、施設や機材の有効利用と維持管理の確実性が期待できることからプロジェクトの自立発展性がさらに高まるという相乗効果が見込める。

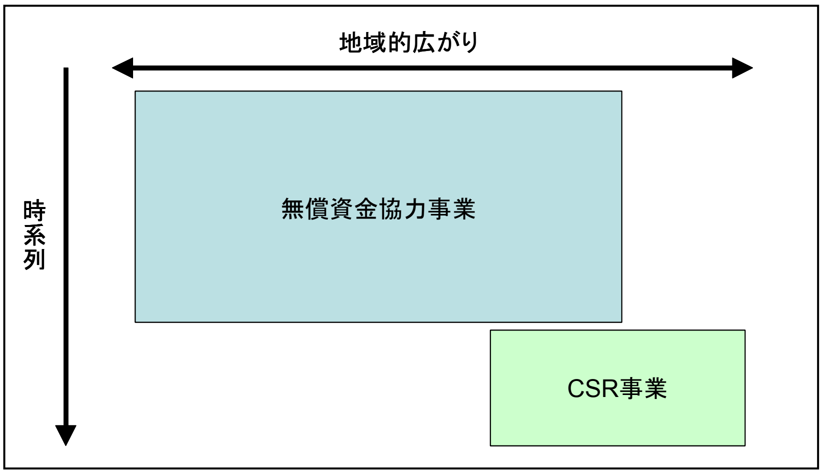


図 6-1　CSR 事業と無償資金協力事業の連携パターン A：垂直(時系列)連携
（出所：調査者作成）

企業の連携利点　：無償資金協力事業を通じて、プロジェクト対象地、ステークホルダーに関する情報を比較的得やすく、より効果的かつ効率的な事業実施が期待できる。

開発効果　：プロジェクトの自立発展性が高まる。

課題　：無償資金協力事業の単なるフォローアップではなく、CSR 事業の独自性が発揮されるには独自の工夫が必要となる。
無償資金協力事業終了後､CSR 事業のみがプロジェクト対象地で実施される場合､円滑な事業連携のために､無償資金協力事業との関係についてはJICA による追加的な調整が必要となる局面が想定される。

具体例 A-1：無償資金協力事業で植林事業を実施し、パイロット的に苗床整備、植栽などを実施。無償資金協力スコープでは継続的な植林事業は相手国負担事項であるが、植林予定地の地形、気候、地域住民のニーズを受けて樹種を拡大し、必要な苗木を生産できるようにする。その相手国負担事項の一部を CSR 事業で実施することにより、持続性が高まる。相手国にとっても、自国ですべての事業を引き継ぐ前段階において CSR 事業がクッションのような役割を果たすことにより、事業の持続性に対する確実性が高まるという利点がある。

具体例 A-2：無償資金協力事業で整備された灌漑施設による裨益対象地域の農民を対象として、農業技術向上に関する CSR 事業を実施することにより、灌漑施設整備の効果がより農民の生計向上／生活環境向上につながる。

(2) 連携パターンB： 水平（面的）連携

JICA が事業を実施中または実施後に、当該無償資金協力事業と関連の高い事業を無償資金協力事業対象地とは別の地域で CSR 事業として実施する(無償資金協力事業対象地の周辺･近隣地域など)。

相手国実施機関の事業実施体制等については、無償資金協力事業の実施を通して得られた経験や教訓が活用できるため、CSR 事業実施に係る調整が比較的容易となり、成果発現につながる可能性が高まる。

無償資金協力事業実施成果の水平（面的）展開が CSR 事業による支援により、相手国側の自力のみで行われるよりは効果的／効率的になることが期待できる。

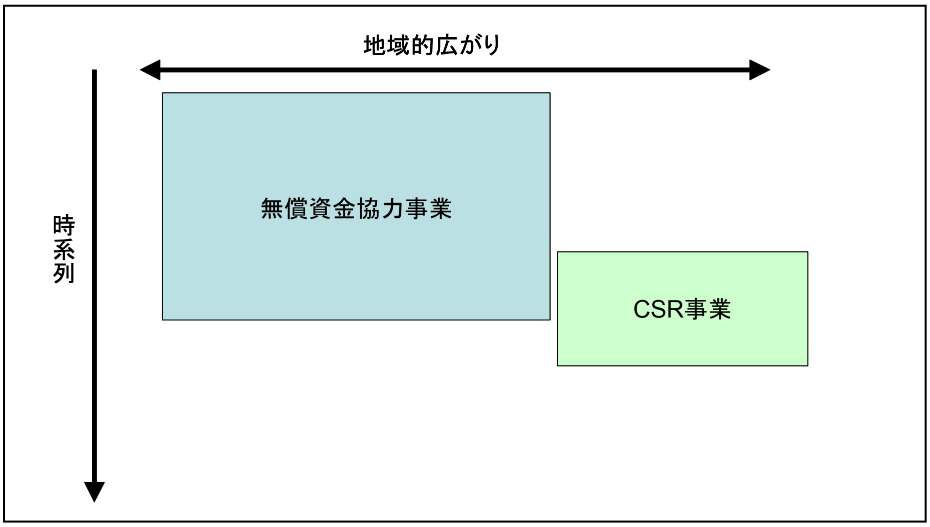


図 6-2　CSR 事業と無償資金協力事業の連携パターン B：水平（面的）連携
（出所：調査者作成）

企業の連携利点　：CSR 事業実施に係る調整が比較的容易となる。
企業の事情に適した地域で CSR 事業を実施できる。

開発効果　：開発効果の面的拡大が効果的・効率的に行われる。

課題　：企業として CSR 事業の独自性やアピール性が求められる場合、独自の分析と工夫が必要となる。
無償資金協力事業と対象地が異なるため、適用可能かあらかじめ調査する必要がある。

具体例 B-1：無償資金協力事業として植林事業を実施し、試行的に苗床整備、植栽などを実施する。通常、無償資金協力事業の中では事業の水平（面的）展開は相手国負担により実施されるべき事項として整理される。相手国が実施するべき他地域での植栽の一部を CSR 事業として実施することにより、同国植林計画が円滑に進むことにつながる。樹種選定／植栽方法の選定については無償資金協力事業を通して得られた経験／教訓を踏まえて行えるため効率的に実施できる。

(3) 連携パターンC: 同一地域の別分野連携

無償資金協力事業を実施している事業地と同一の場所で、無償資金協力事業とは直接関係のない分野の CSR 事業を実施する。複数の分野課題に関する事業が実施されることにより、総合的な地域開発につながることが見込まれる。企業が事業を実施していない地域に関する情報提供のみを JICA から企業等に行うようなパターンもここに含まれる。

JICA が調査・事業を実施する過程で得た情報が、CSR 事業実施上の参考になるものと思われる。

また、当該 CSR 事業を ODA プログラムに盛り込むなど、CSR 事業にも一定の成果を求めつつ、無償資金協力事業の成果をより大きく発現させるといった設計とすることも考えられる。その場合は JICA 側の体制を整備し、CSR 事業の成果についても JICA が一定の責任を担うような形とすることが必要である。

企業にとっては、CSR 事業に一定の独立性／独自性が保たれるため、事業実施に乗り出しやすい面もあると思われる。

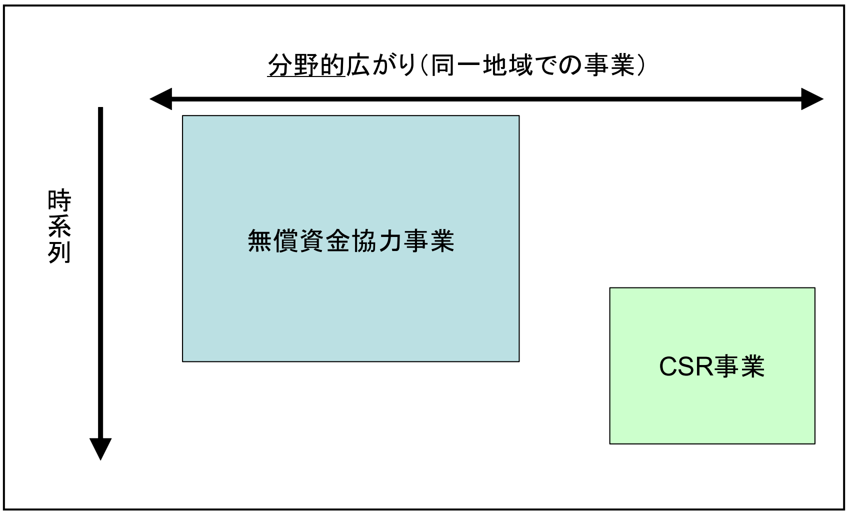


図 6-3　CSR 事業と無償資金協力事業の連携パターン C：同一地域／別分野の CSR 活動

（出所：調査者作成）

企業の連携利点　：CSR 事業実施に係る調整が比較的容易となる。
企業の事情に適した分野での独自性の高い CSR 事業を実施できる。

開発効果　：総合的な地域開発につながることが期待される。

課題　：連携事業内容によっては、連携効果が限定的になる。

具体例 C-1：無償資金協力事業で診療所施設を整備。JICA が保有する情報も参考にした結果、栄養不足が問題であるが原因は所得貧困と野菜等の栽培技術がないことが判明。このため、同一地域で農業技術指導の CSR 事業を実施。当該地域にとっては医療環境改善とともに農業技術向上を通じた作物多様化と増産により収入の向上が見込まれる。

(4)　連携パターンＤ：　企業の CSR 重点分野との連携

企業が自ら設定した CSR 事業重点分野に基づいて、途上国内各地で実施している活動や製品寄付を無償資金協力事業対象地で実施することにより連携効果を得る。第 5 章で分析した単発イベント型および物資供与型を適用した連携パターンである。重点分野を本業と関連付けている例（自動車メーカー：交通安全／環境、食品メーカー：栄養／健康など）や、環境分野の活動を重点分野として設定している企業があるとともに、取扱い製品の一部を社会貢献の一環として寄付しているようなパターンがある。

企業の設定している重点分野が無償資金協力事業と関連する場合は、双方にとって連携の利点は大きなものが期待できる。また無償資金協力事業と企業の重点分野に関連がない場合であっても、企業にとっては相手国関係機関や地域住民団体などとの調整が容易になるといった利点がある。

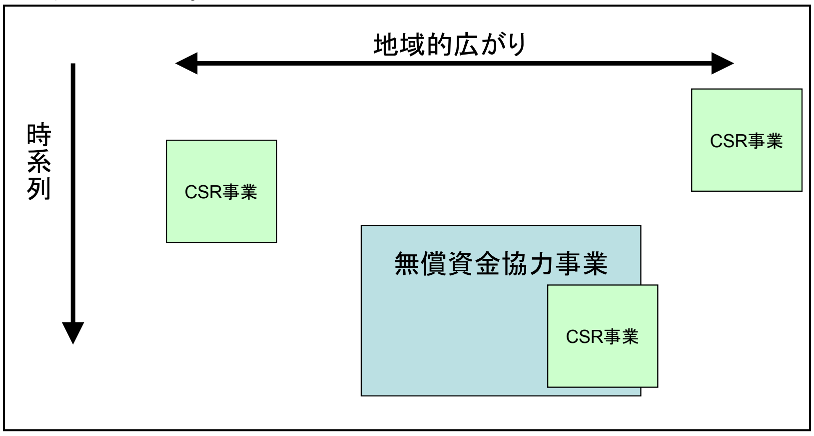


図 6-4　CSR 事業と無償資金協力事業の連携パターン D：重点分野に関する CSR 活動（出所：調査者作成）

企業の連携利点：自ら設定した CSR 事業重点分野に基づいて事業を実施できる。
実施に係る調整が比較的容易となる。
ODA の知名度を生かしてアピール度が増す。
開発効果　　　：企業、無償資金協力事業双方の強みを活かす事ができる。
課題　　　　　：プロジェクト対象地域に本業を展開していない場合は適用できない。
持続性、自立発展性を確保しにくい。

具体例 D-1：無償資金協力事業で病院を整備。無償資金協力事業のスコープでは医療消耗品は相手国負担事項であるが、CSR 事業の一環として医薬品や簡易医療用品（ピンセット、包帯、ガーゼなど）が提供されることにより、病院施設／機材の持続的な有効利用につながる。なお、医療用品、医薬品の提供が商品の拡販につながり、結果的に後述の連携パターンＤ（本業に直結した CSR 事業）になる可能性も考えられる。

具体例 D-2：無償資金協力事業で環境関連施設（廃棄物処理施設）を整備。廃棄物の分別回収等に関してはソフトコンポーネントの実施を通じて技術支援をするものの、住民の環境意識向上などは相手国側の責任事項として整理。CSR 事業の一環として環境教育活動を展開している企業と連携し、廃棄物収集エリアでの環境教育を展開することにより、住民の環境意識が向上し、その結果環境施設が有効に活用され、生活環境改善に資する。CSR 事業を実施する側にとっては、当該エリアにおいて無償資金協力事業が実施されて基盤が整備されており、また事業地の状況を事前に把握できるため、CSR 事業成果を高めやすい。

(5)　連携パターンE：　事業拠点周辺部でのCSR活動

無償資金協力事業を実施している地域と同地域（例えば同一の県／州／市など）に民間企業の事業所（特に工場）がある場合、地元への貢献の一環としてのCSR事業を無償資金協力事業と連携して実施する。

企業にとっては地元の開発課題に関する情報をJICAから得ることにより、地元に直接裨益するCSR事業実施が可能となる利点がある。地域の一員として事業所を構える企業は地元地方政府との対話の機会は持っているものと想定されるが、必要に応じてJICAから調整に係る情報を提供することも可能である。事業所が同地域に存続すれば、事業も継続され、持続性が高まる。

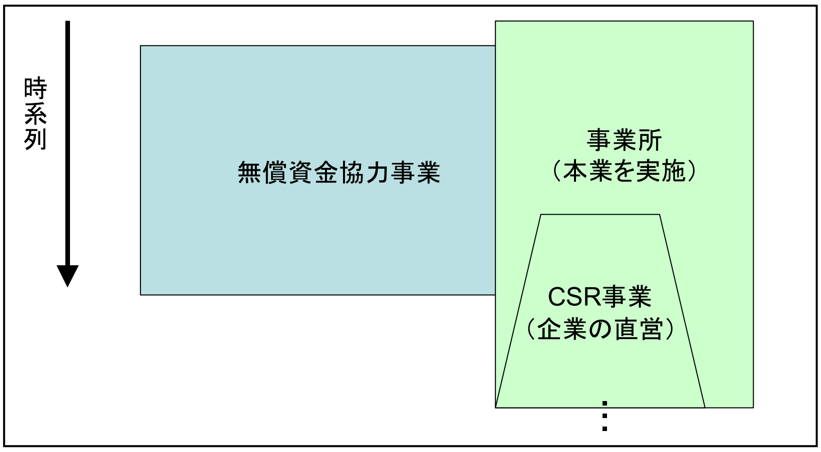


図6-5　CSR事業と無償資金協力事業の連携パターンE：事業拠点周辺部でのCSR活動（出所：調査者作成）

企業の連携利点：地元への社会貢献活動としてもCSR事業をとらえることができ、事業所所在地域での理解向上が期待できる。
実施に係る調整が比較的容易となる。
地元の開発課題に関する情報をJICAから得ることにより、地元に直接裨益するCSR事業実施が可能になる。

開発効果　：開発の持続性が高まる。

課題　：プロジェクト対象地域で操業していない場合は適用できない。
企業をCSR活動を通じた地域開発の担い手として位置づけ、連携の仕組みを構築すること、および連携プロセスの透明性を確保することが必要。[56]

具体例E-1：無償資金協力事業で学校施設を整備したものの、家計において子どもたちも重要な役割を担っており、たとえば農作業を手伝ったり、物売りに出たり、弟や妹の世話をするために、学校に通わせられない家庭も存在する。同地域にある工場が地域の貧困削減に資するようなCSR事業として雇用促進を図るだけでなく、託児所を建設することにより地域住民の生活環境が改善し、学校に通えていなかった子どもが学校に通えるようになり、結果として整備した学校が有効に活用される。

具体例E-2：コミュニティ開発支援無償で生活基盤に関するインフラを整備した地域にある事業所が地域開発に関するソフト支援を実施することにより、整備された生活基盤インフラが効果的に使われるようになる。

[56] 投資促進事業の場合、企業は受益者として位置付けられるが、CSR活動として地域開発に参画する場合は開発の担い手となる。CSR活動の結果、本業にも地域開発にも正の効果が得られる仕組みを構築することはCSR活動の持続性確保に重要である。

(6)　連携パターンＦ：　企業の本業と直結した CSR 事業との連携

無償資金協力事業実施の結果、地域開発が進み、販売員／流通従事者となるポテンシャルを有する人材が育成されるといった成果が生み出され、消費地としてのポテンシャルが高まり、企業の市場を拡大する余地が生まれる（BOP ビジネスの推進）。

企業は本業として販路拡大を検討する上で、JICA から当該地域の開発状況などについての情報が得られる利点がある。

一方、JICA、相手国にとっては、企業の本業と関連付けられることにより持続性が高まることが期待される。また、ODA 事業にとどまらない地域の経済発展につながる可能性が高まることが期待される。

なお、このパターンでの連携については、CSR 事業であることを特段意識する必要はなく、企業活動全般との連携として整理することも可能であると思われる。特に、以下の具体例 F-3、F-4 などは CSR 事業としてよりも本業としての連携との位置付けが強い。

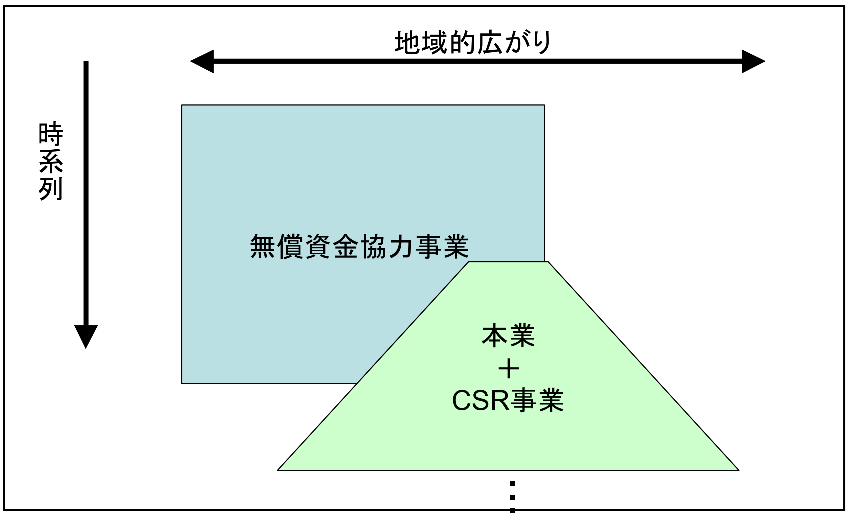


図 6-6　CSR 事業と無償資金協力事業の連携パターン F：本業に直結した CSR 活動
（出所：調査者作成）

企業の連携利点：本業を展開する上での基本条件（社会資本、労働資本等）に無償資金協力事業の成果を活用できる。
ポテンシャルの高い地域で事業実施が可能となる。
CSR 事業実施に係る調整が比較的容易となる。

開発効果　：企業、無償資金協力事業双方の強みを活かす事ができる。
開発の持続性が高まる。

課題　：プロジェクト対象地域または関連地域で事業展開していない、事業計画が無い場合は適用できない。
CSR 活動を通じた地域開発の担い手として企業を位置付け､連携の仕組みを構築することが必要。

具体例 F-1：無償資金協力事業で初等教育学校を整備。就学率が向上し、基礎教育修了者が多く育成されることにより、消費財の営業販売員としてのポテンシャルを有する人材が育ち、彼らを営業／流通を担う人材として活用することにより企業の販路拡大が可能になる。

基礎教育支援にとどまらず、経済開発を通じてさらなる地域開発／雇用機会創出につながることが見込める。企業にとってはBOPビジネスの展開を通じて事業拡大につなげることが可能になり、JICAにとっては基礎教育向上の成果を中長期的に生計向上にまでつなげることで協力成果が高まるという点で有効である。

具体例 F-2：無償資金協力事業の実施を通して相手国の衛生観念が向上したところに、石鹸／歯ブラシなどの衛生関連消費財を供給する企業が進出することにより、地元での経済活動活性化／雇用機会創出につながるとともに、衛生環境が改善する成果が期待できる。

具体例 F-3：無償資金協力事業で水産物検査センターを整備。水産物の品質検査能力を向上させるために、水産会社または商社が検査センター人材の技術力アップ、水産物取り扱い技術向上を支援するとともに、水産物を調達し、日本等への輸入を行う。相手国にとっては実務者の技術向上が期待されるとともに、企業にとっては高品質な商品の安定的調達が可能になるという面で利点が大きい。

具体例 F-4：無償資金協力事業で職業訓練センターを整備。同センターで育成された人材を活用した事業を展開するため、日本企業が現地に進出。企業にとっては新規進出の足掛かりが得られるとともに、雇用機会創出／経済活動活性化と言った面で地元に大きく裨益する。

(7) パターン複合例

複数の連携パターンが同時に実施されることもあり得ることは 6.1 でも解説した通りであるが、パターン A、B、C、D が複合的に実施され、NGO を通じた実施や企業単独のイベントによる CSR 事業が展開されることも可能である。イメージを図 6-7 に示す。

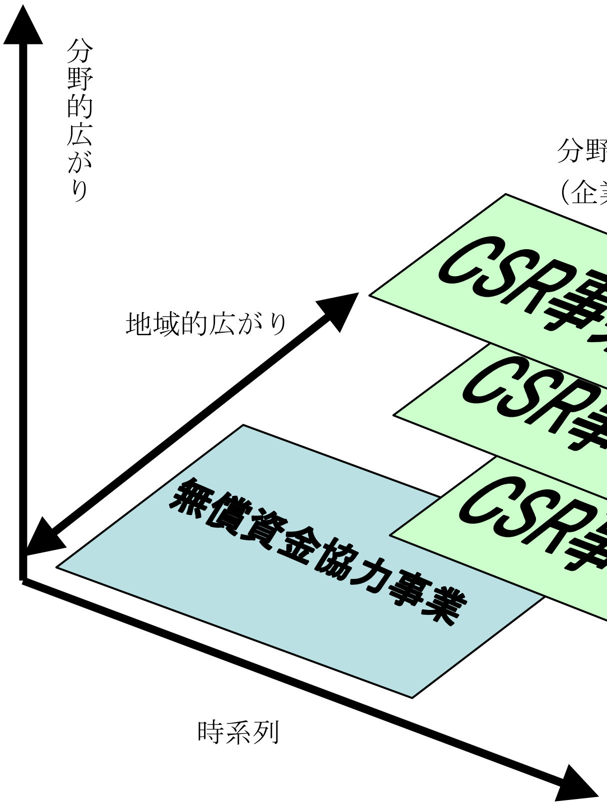


図 6-7　CSR 事業と無償資金協力事業の複合例

(出所：調査者作成)

6.2　各連携パターン構築までのフロー

本項では、前項で検討した各連携パターンを構築するまでの具体的な JICA の業務フローおよび各段階での企業／NGO 等との関係について整理する。

なお、ODA 事業と CSR 事業の連携事例がほとんど無い現状にあっては、連携実現に向けて当面は JICA からの働きかけが必要であると思われるが、連携事例が蓄積されれば、企業や NGO の側からも連携 CSR 事業形成に関するアプローチを得られることが期待される。

そのため、まずは JICA と企業／NGO 等のファーストコンタクト（最初の接触）を取るまでに想定されるフローを、当面の対応と長期的視点に立った対応に分けて検討を行う。その上で 6.1 において整理した各パターンを構築するまでのフローについて検討する。

6.2.1　長期的観点に立った初動段階におけるフローの検討

今次ヒアリング調査において、「CSR 事業を実施したいとの考えはあるが、実際にどう手を付ければよいか分からない」との考えを示す企業が複数社あった。この状況に鑑みると、CSR 事業につながるような有益な情報が公開されていれば、企業や NGO 等が同情報を基に自ら CSR 事業の形成に乗り出す可能性があるものと思われる。

連携事業形成までの透明性を確保するためにも、CSR 事業形成につながる情報は誰もがアクセスできるホームページなどに掲載することが望ましい。また、掲載に際してはデータを国別／地域別、分野別にまとめ、企業や NGO 等の関係者が求める情報を的確かつ効率的に得られるような工夫が必要である。CSR 事業の形成に当たり、どのような情報が必要であるかについては、関係者との定期的なコミュニケーションや意見、要望を通じ、常時改善を図る体制を整える必要があろう。

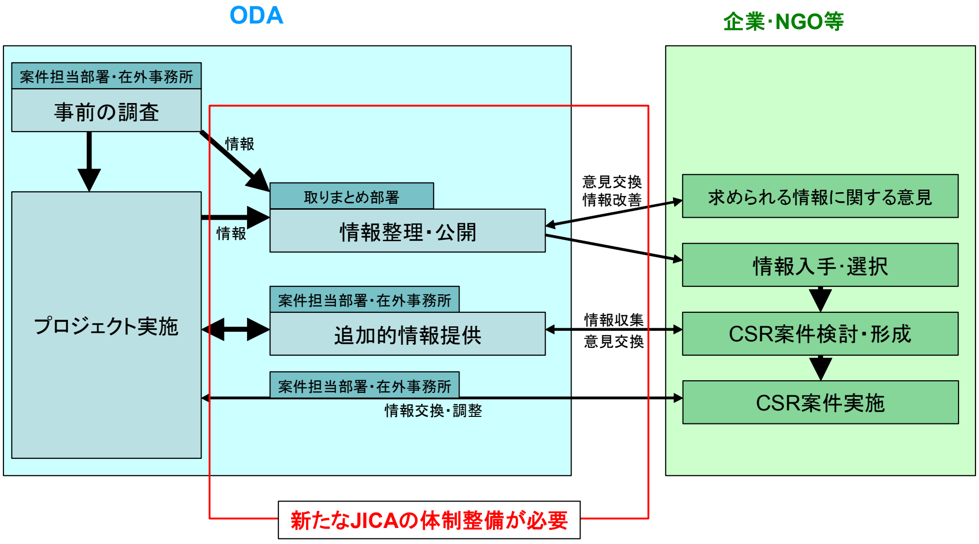


図 6-8　連携 CSR 事業形成フロー　長期的観点に立った体制整備

（出所：調査者作成）

情報の収集／整理、公開のための体制整備の検討に当たっては、現状に着いて再確認する必要がある。基となる情報としては、JICA がプロジェクト実施に先立って実施する各種

調査から得られる情報のほか、無償資金協力事業、技術協力プロジェクト、開発調査、ボランティア事業実施中に得られる現場からの情報があり、これらの情報は、各種報告書及び付属文書として閲覧可能である。しかし、これらの情報は各事業の目的にあわせて取りまとめられており、CSR 事業の形成を考える企業／NGO 等の担当者が使いやすい形には必ずしも整理されているわけではない。そのため、必要最低限の情報を一覧にしてウェブサイトなどを通じて公開する必要があり、情報の整理／公開を一元的に行う体制を整備する必要がある。

また、実際に企業／NGO 等が CSR 事業を形成するに当たっては、JICA プロジェクトに関する追加的な情報を提供する必要も生じてくると思われ、JICA プロジェクトを担当する部署または在外事務所において、追加的な相談に対応できる体制も整える必要がある。

さらに、実施段階においては ODA 事業と CSR 事業の間での情報交換や必要な調整を行う必要が生じることも想定され、関連する ODA 事業の現場で活動する専門家、コンサルタント、NGO、ボランティア等も含めた情報共有体制を整備する必要がある。

6.2.2　当面考えられる初動段階でのフロー

一方、CSR 事業形成に関する情報を体系的に整理して公開する体制を整えるまでには、一定の時間を要することが見込まれる。また情報を公開しただけでは企業側からのコンタクトが得られる可能性は低いと考えられる。したがって、当面は JICA から企業に対して何らかの働きかけを行う必要があると思われる。

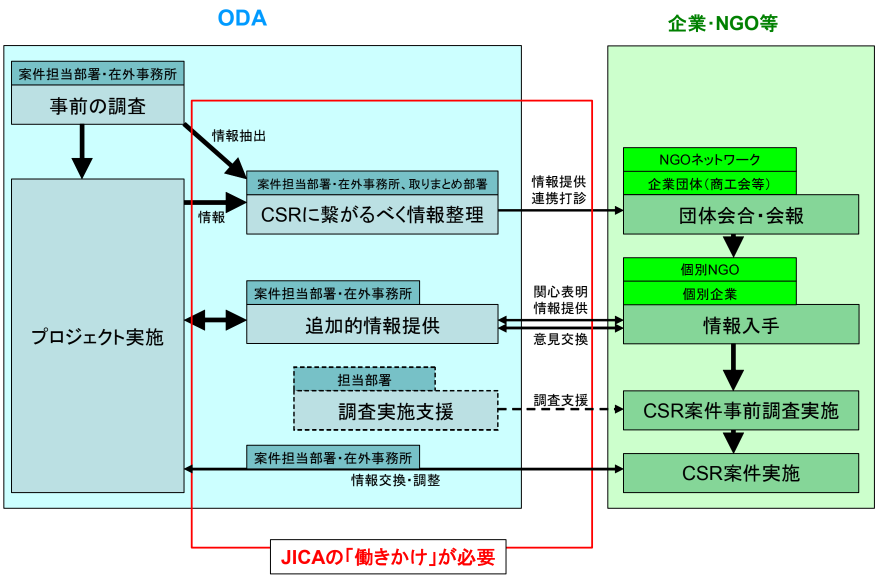


図 6-9　連携 CSR 事業形成フロー　当面の対応

（出所：調査者作成）

ただし、JICA から個別の企業や NGO 等への働きかける際には、企業については経済団体／業界団体、NGO については NGO のネットワーク等へ事前に情報提供を行うなど、一

定の公平性が確保されるように配慮する必要がある。

また、CSR につながる情報は、6.2.1 に記述した通り、各種調査や事業実施現場から得られる情報を基に整理して提供するとともに、興味を示した民間企業や NGO に対しては追加情報を提供できるような仕組みが必要である。

さらに、CSR 事業形成のための調査は CSR 事業の実施主体となる企業や NGO 等によって行われるべきものであるが、NGO は資金提供者（CSR 事業の場合は企業）が確定していない段階では自己資金による案件形成調査の実施が難しいという事情もある。そのことから、ODA 事業に有益な効果をもたらす可能性が高い CSR 事業については、案件形成調査の実施を JICA が支援することも検討の余地があるものと思われる[57]。

6.2.3　連携パターンごとの CSR 事業形成までのフロー

以上の経過を経て JICA と企業／NGO 等とのファーストコンタクトが取られた後、6.1 において整理した各パターンの CSR 事業が形成されることが想定される。ここでは特に、無償資金協力事業と連携する具体的な連携 CSR 事業形成までのフローを連携パターン別に検討する。

なお、無償資金協力事業の事業対象地、事業内容等により、連携に適したパターンと適さないパターンがあるものと考えられるが、連携パターンは各企業／NGO 等が主体的に選ぶべきものであることから、特定の連携パターンを前提にした企業／NGO 等への働きかけは避けるべきである。

(1) 連携パターン A：垂直(時系列)連携

連携パターン A では、JICA が実施した事業を通じて整備された施設／機材を活用して CSR 事業を実施する、あるいは JICA が実施した事業を継続的に CSR 事業として実施することが想定される。

この連携パターンでは、無償資金協力事業の成果を活用して CSR 事業を実施することを想定しているため、CSR 事業形成に参考となる関連情報のウェブ上等での公開は無償資金協力事業実施が確実になった（E/N 締結）後で行うことが適切であろう。

以下に、想定されるフローを示す。

① 無償資金協力事業実施が確実になった段階で、CSR 事業の実施を検討するための無償資金協力事業に関する情報（事業実施事業地、事業概要等）を地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。

② 企業／NGO 等により示される関心に対し、CSR 事業実施を検討する上で必要となる追加的情報を、JICA が個別に提供する。

③ CSR 事業実施に向けた事前／案件形成調査を企業／NGO 等が実施するに際し、必要な情報提供を JICA が行う。

---

[57] CSR 事業を形成するための調査実施を支援するための JICA の制度整備については本稿の対象外であり、今後の検討課題とする。

④ CSR 事業実施に際し、必要に応じて企業／NGO 等と JICA の間で情報交換／調整を行う。

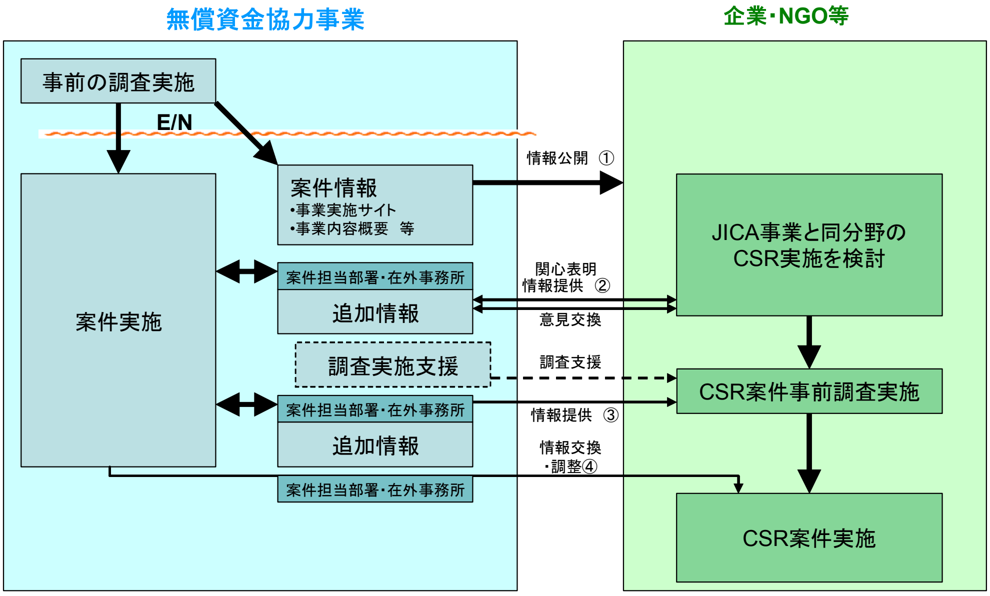


図 6-10　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン A：垂直（時系列）連携
（出所：調査者作成）

(2) 連携パターン B：水平（面的）連携

連携パターン B では、実施されている無償資金協力事業と同分野の事業を、事業実施地とは別の地域において行うことが想定される。必ずしも無償資金協力事業の実施時期と CSR 事業の実施時期を重複させる必要はないが、事業成果の効率的な活用、相手国政府の対応の継続性を高める上でも、双方の事業の実施時期は重複させるか、可能な限り近づけることが好ましい。

関連情報を無償資金協力実施が確実になってから公開するのでは、無償資金協力事業と重複させて CSR 事業を実施することが時間的に困難になる可能性があることから、関連情報は事業実施に向けた事前の調査段階で公開することが望ましい。事業の実施が確実でない段階であっても、事前の調査のコンサルタント契約のための公示において調査内容等に関する情報は公開されていることから、情報内容が公示文の範囲を逸脱しない限りにおいて、CSR 事業検討のための情報として公開することには問題はないものと思われる。

ただしこの場合、調査の実施が必ずしも無償資金協力事業実施につながるとは限らないことを明確にしておく必要がある。

以下に、想定されるフローを示す。

① 事前の調査に係るコンサルタント契約の調達情報が公示された後、同公示文に記載の範囲内の情報（調査対象地、要請内容等）を地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。

② 企業／NGO 等により示される関心に対し、CSR 事業実施を検討する上で必要となる追加情報を、案件実施が確実になった段階で JICA が個別に提供する。

③ CSR 事業実施に向けた事前／案件形成調査を企業／NGO 等が実施するに際し、必要な情報提供を JICA が行う。
④ CSR 事業実施に際し、必要に応じて企業／NGO 等と JICA の間で情報交換／調整を行う。

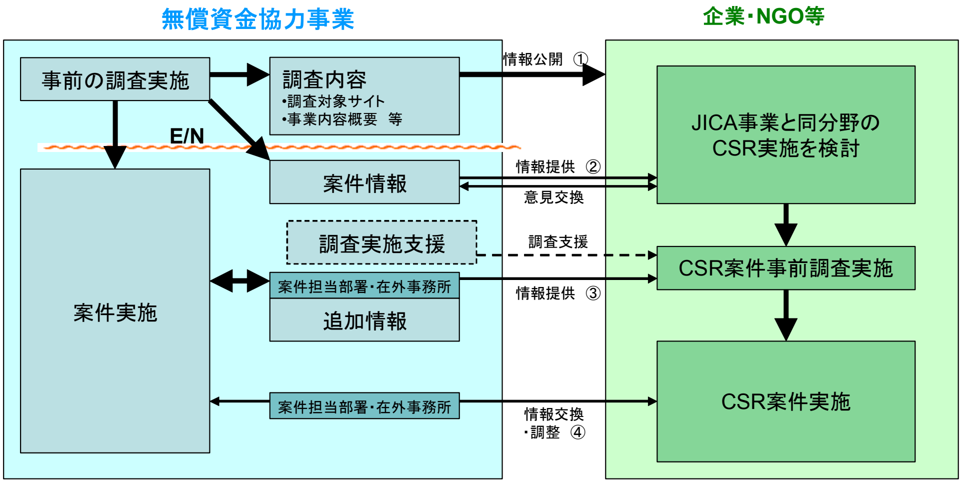


図 6-11　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン B：水平（面的）連携
（出所：調査者作成）

(3)　連携パターン C：　同一地域の別分野連携

連携パターン C では、無償資金協力事業を実施している地域に関する情報に基づき、無償資金協力事業とは別分野の CSR 事業が実施されることが想定される。CSR 事業の分野に関する情報を JICA が保有していないことが多いと思われるため、CSR 事業を実施するに当たっては企業／NGO 等が案件形成調査を実施することが不可欠であると思われる。

以下に、想定されるフローを示す。
① 無償資金協力事業実施が確実になった段階で、CSR 事業の実施を検討するための無償資金協力事業に関する情報（事業実施地、事業概要等）を地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。
② 企業／NGO／コンサルタント等により示される関心に対し、CSR 事業実施を検討する上で必要となる追加的情報を、JICA が個別に提供する。ただし、CSR 事業の分野が無償資金協力事業の分野との関連が少ない場合、提供できる情報は地域の一般的な状況等に限られるものと思われる。
③ CSR 事業形成に向けた調査を企業／NGO 等が実施するに際し、必要な情報提供を JICA が行う。ただし、上述の通り JICA から提供できる参考情報は限られると想定されることから、案件形成調査に要する負荷は他の連携パターンと比べて大きくなるものと思われる。
④ CSR 事業実施に際しては、必要に応じて CSR 事業と無償資金協力事業の間で情報交換を行い、連携による相乗効果を発揮できる余地がないか、継続的に検討する。

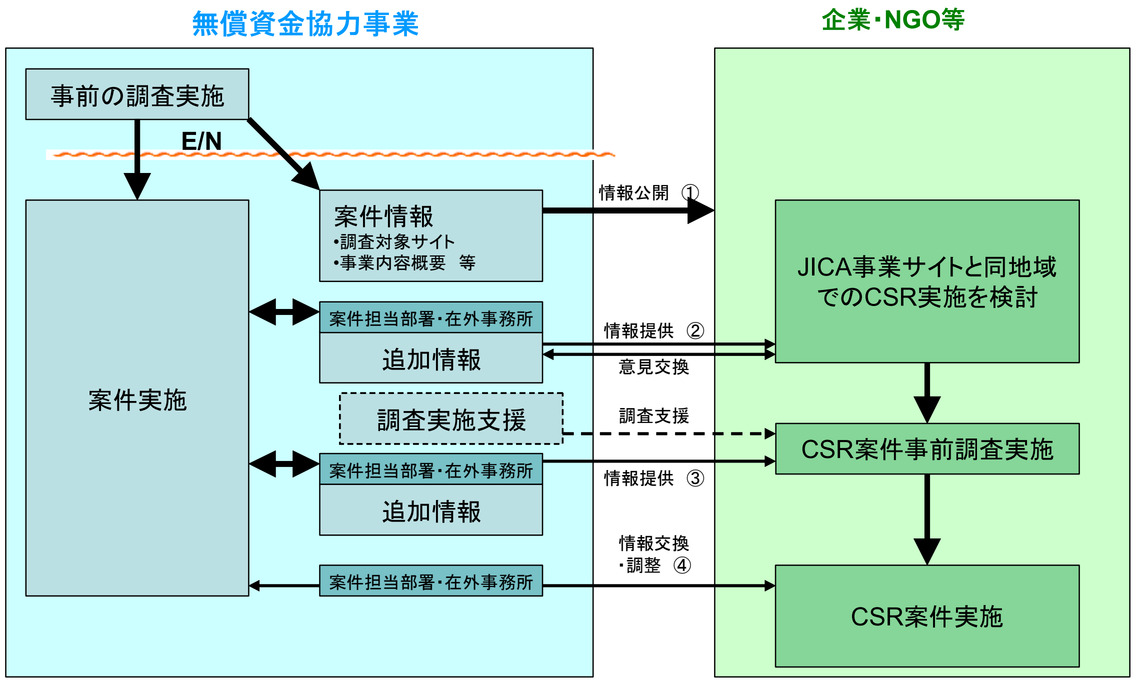


図 6-12　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン C：同一地域／別分野の CSR 活動
（出所：調査者作成）

(4) 連携パターン D：　企業の CSR 重点分野との連携

連携パターン D では、企業が本業との関係等で設定した CSR に関する重点分野の活動を当該国内各地で実施している中で、無償資金協力事業対象地域での活動の実施を促すことにより、連携効果を発揮させることが想定される。

重点分野は、ほとんどの場合、各企業が自らの経営戦略に基づいて設定することが想定され、CSR 事業も企業が経営戦略の一環として実施しているケースが多いものと思われる。そのため、ここでは企業が主体的に CSR 事業を実施することを想定する。

また、重点分野の活動に関しては既にノウハウが企業に蓄積されている場合が多いと考えられるため、連携 CSR 事業を実施するための詳細な事前調査が必要になるケースは少ないと思われる。そのため、企業側から JICA に求められるのは地域に関する一般的な情報程度で、比較的容易に連携 CSR 事業の実施に移されるものと見込まれる。

以下に、想定されるフローを示す。

① 無償資金協力事業実施が確実になった段階で、CSR 事業の実施を検討するための無償資金協力事業に関する情報（事業実施地、事業概要等）を地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。

② 企業側から示される関心に対し、あるいは企業が当該国内各地で実施している CSR 事業に関する情報を受け、JICA が無償資金協力事業を実施している地域に関する一般的な情報を提供するとともに、無償資金協力事業対象地域における連携 CSR 事業の実施

について意見交換を行う。

③　CSR 事業実施に際し、必要に応じて企業／NGO 等と JICA の間で情報交換／調整を行う。

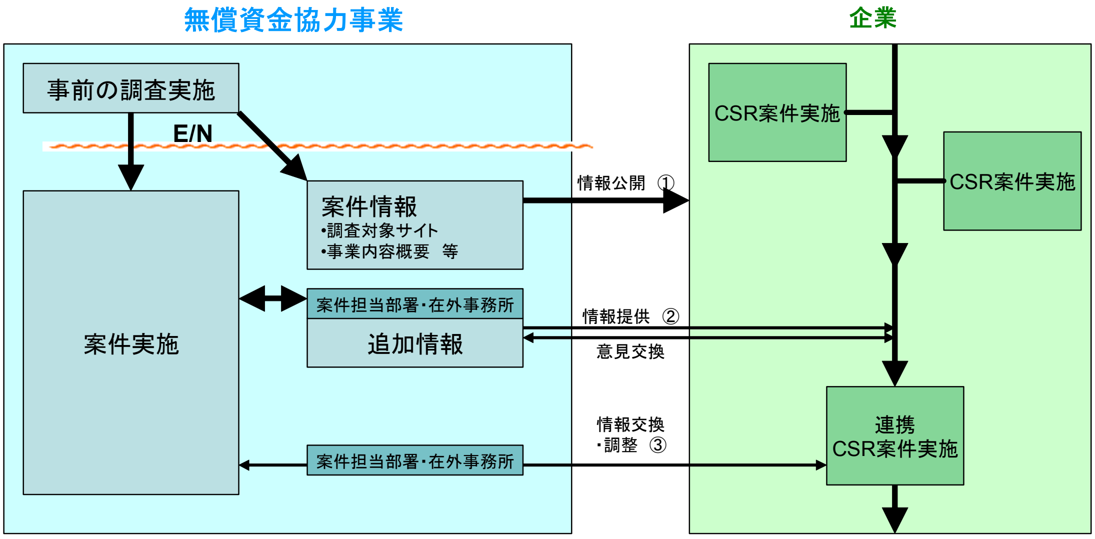


図 6-13　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン D：重点分野に関する CSR 活動
（出所：調査者作成）

（5）連携パターン E：　事業拠点周辺部での CSR 活動

連携パターン E では、無償資金協力事業対象地域と同地域に事業所（事務所、工場等）を有している企業が地元地域への貢献活動として行う CSR 事業と連携することが想定される。

この連携パターンの対象となる企業は、無償資金協力事業対象地域に事業所を設置している企業に限定されるため、関連情報を公開した上での個別の働きかけを事業所設置企業に限定して行うことも考えられる。すなわち、地域に進出している企業が 1 社のみであれば、その企業に対してのみ働きかけを行うこともあり得る。

また、地元地域への貢献という位置付けでの CSR 事業は無償資金協力事業との連携の有無にかかわらず検討されるものと想定されることから、関連情報の公開は無償資金協力事業実施が確実になる前であっても、事前の調査に係る調達情報程度であれば情報を公開しても特段の不都合は生じないものと思われる（無償資金協力事業が実施されないことになっても大きな混乱は生じないものと思われる）。

なお、事業拠点周辺部での CSR 活動は企業が直接手掛ける事例が多くなる可能性が高いと思われ、NGO 等の他団体に委託して実施するケースは比較的少ないものと想定される。

以下に、想定されるフローを示す。

①　事前の調査に係るコンサルタント契約の調達情報が公示された後、同公示文に記載の範囲内の情報（調査対象地域、要請内容等）を地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。

②　無償資金協力事業対象地域に事業所を設置している企業に対し、連携に係る情報提供／

意見交換を行う。

③ CSR 事業実施に向けた事前／案件形成調査を企業が実施する場合、必要な情報提供をJICA が行う。

④ CSR 事業実施に際し、必要に応じて企業／NGO 等と JICA の間で情報交換／調整を行う。

⑤ 事業所が当該地域に存在する限りにおいて CSR 事業も継続的に実施されることが見込まれる。

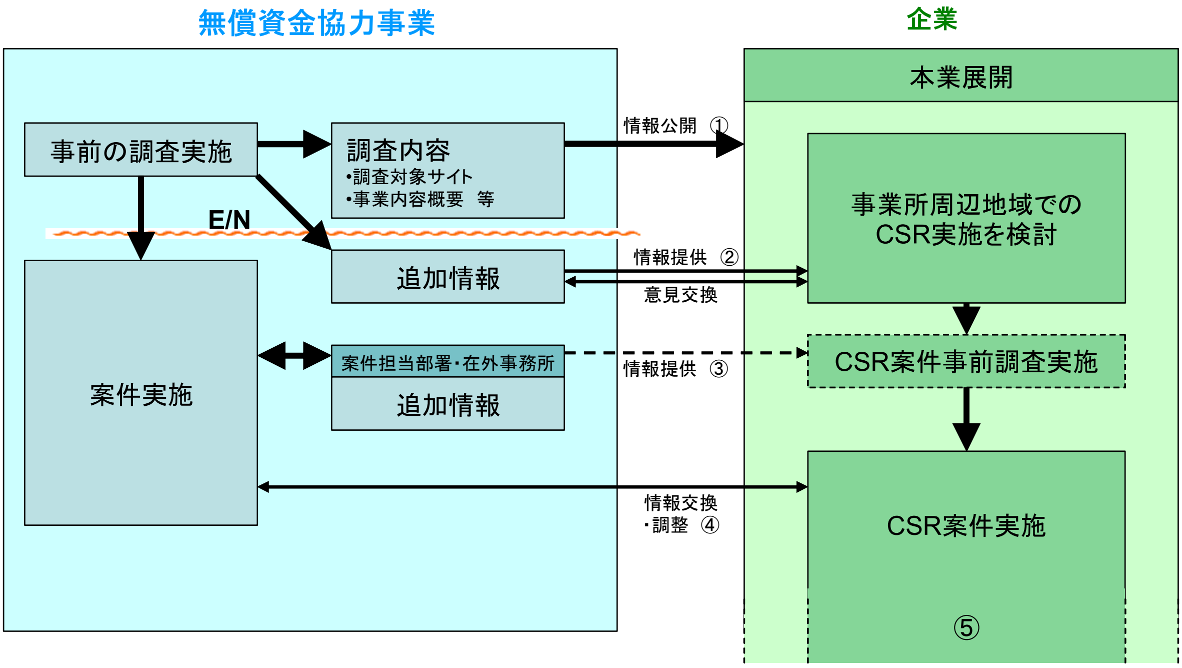


図 6-14　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン E：事業拠点周辺部での CSR 活動

（出所：調査者作成）

(6) 連携パターン F：　企業の本業と直結した CSR 事業との連携

連携パターン F では、無償資金協力事業を通して発現された成果を受けて、企業が当該地域において市場拡大、原材料／商品調達、事業所設置、投資等の本業を展開するとともに、CSR 事業を実施することが想定される。

この連携パターンでは、CSR 事業よりも本業に重きを置くことを想定しており、企業としては事業実施に際して一定の確実性が見込まれる状況にならない限り連携に乗り出してこないことも想定される。

一方、企業が本業に乗り出してくることを見据え、あるいは企業の本業進出につながりやすい形にするために、事前の調査の実施方針に企業側の見解を踏まえるということについても検討の余地はあるものと思われる[58]。ただし、無償資金協力事業が特定企業を利することにならないようにするため、事前の調査の内容に関する意見交換は個別企業と行うのではなく、経済団体／業界団体等と行うことが不可欠であろう。

[58] 事前の調査方針策定に関し、経済団体/業界団体との意見交換を行い、ODA 事業の成果を企業の本業展開につなげる上での留意点を踏まえることについては別途検討を要する。

以下に、想定されるフローを示す。

① 無償資金協力事業に係る事前の調査に関する公示文を基に整理した情報を、地域別・分野別等に整理して分かりやすい形にした上で公開する。

② 無償資金協力事業実施が確実となった段階で、CSR 事業の実施を検討するための無償資金協力事業に関する情報（事業実施地域、事業概要等）を一定の公平性が確保できる内容で公開する。

③ 企業より示される、本業展開／CSR 実施検討に係る関心に対し、必要となる追加的情報を JICA が個別に提供するとともに、意見交換を行う。

④ 企業が本業展開／CSR 事業実施を検討するための調査を実施する際に、必要な追加情報、無償資金協力事業の成果に関する情報を JICA から提供する。

⑤ 本業と平行して企業が実施する CSR 事業実施に際し、必要に応じて企業と JICA との間で情報交換／調整を行う。

⑥ 企業が本業を展開する限りにおいて、CSR 事業も継続的に実施されることが見込まれる。

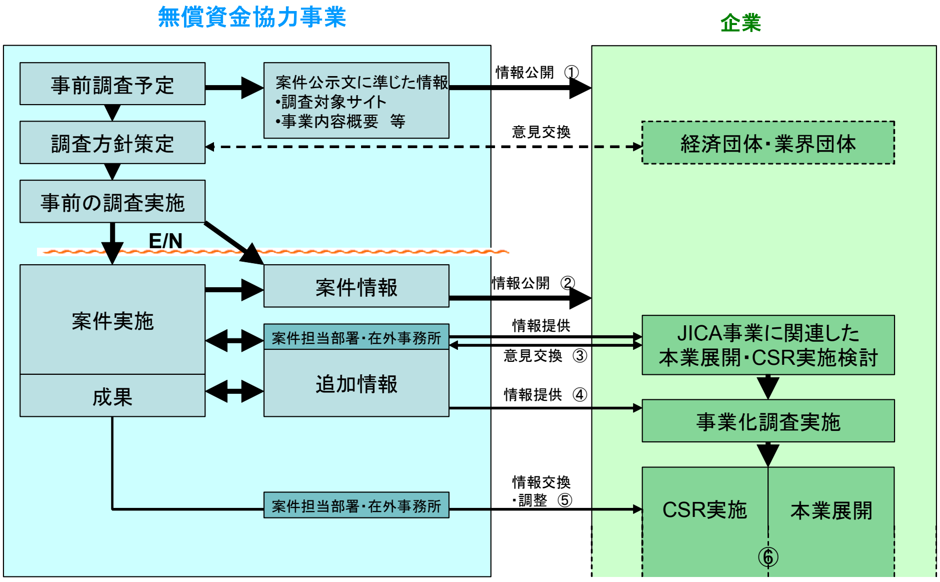


図 6-15　連携 CSR 事業形成フロー　連携パターン F：本業に直結した CSR 事業

（出所：調査者作成）

6.3 検討を要する課題と考察

前項において検討を行った連携パターン構築までのフローにおいて留意すべき課題を以下に示すとともに、考察を行う。

6.3.1 連携 CSR 事業の形成

今次基礎研究におけるヒアリングの結果から、企業の CSR 事業（特に社会貢献分野）が形成されるパターンは大きく以下の 2 つに分けられる。

① 企業自身が本業との関係、事業所との地理的関係等に考慮して CSR 事業を形成する。
② NGO 等が自らの活動理念に沿った案件を形成し、同案件の実施を企業が CSR 事業の一環として支援する。

これらの 2 つのパターンの下で、無償資金協力事業と連携した CSR 事業を形成するためには、JICA が支援することもあり得ると思われる。ここでは、連携 CSR 事業を形成する主体別に、それぞれ課題の抽出と考察を行う。

(1) 企業自身による CSR 事業の形成

企業自身によって形成される CSR 事業には以下のようなものが想定される。

① 企業の本業に直結した活動（連携パターン F）
② 企業が設定した重点分野に関する活動（連携パターン D）
③ 企業の取扱製品／サービスの無償提供（連携パターン D）
④ 事業所周辺での地域貢献活動（連携パターン E）

このように、CSR 事業の形成が企業自らのイニシアチブの下に行われている場合、JICA からの情報提供や JICA との意見交換を経て、企業が主導する形で案件形成が進むことが期待される。JICA が CSR 事業に関する無償資金協力事業の情報を公開する上では、企業が CSR 事業を形成する上で求める情報を的確に把握しておく必要があるとともに、継続的に企業等との情報交換を密にして CSR 事業の実施を検討する企業等の担当者にとって使いやすい情報整備に努めることが重要である。

なお、USAID 等他ドナーの CSR 連携事例では開発コンサルタントが CSR 事業の案件形成を行い、企業やドナー、NGO 間の橋渡しの役割を果たしている。わが国でも今後は CSR 事業の形成から実施／評価の各段階において CSR 事業に関するコンサルタントが重要な役割を果たしてくることが想定され、案件形成の段階では企業からの委託を受けたコンサルタントが主体的にかかわるケースも増えてくるものと思われる。

(2) NGO 等による CSR 事業の形成

今次調査を経て得られた情報に基づけば、NGO が案件形成を実施するためには以下のような要件が必要であることが多い。

① NGO の活動理念に沿った案件であること
② 事業地が NGO の活動実績のある地域、あるいは隣接地域であること
③ 事業実施に係る資金支援が得られる確実性が高いこと

CSR 事業の形成については、事業実施の資金を提供する企業が案件形成／事前調査の費用も拠出するケースもあるが、案件形成のための費用は NGO が負担するケースが多いよう

である。

そのため、JICA から関連情報の提供があっただけでは、実施が確実でない事業の案件形成に NGO が着手する可能性は低いものと思われる。そこで、無償資金協力事業の対象地域または近隣地において NGO が活動を展開していない場合、連携 CSR 事業形成のために必要な調査実施を JICA が支援する制度を整備することは検討の余地がある。

(3) JICA が実施する調査を通した CSR 事業の形成

JICA が実施する調査は、①開発プロジェクトの計画作りをするもの（開発調査）と、②JICA が実施する事業に関連した調査に大別される。

①　開発調査を通じた CSR 事業の形成

開発調査は開発プロジェクトの計画作りをすることを目的とするため、計画された事業の実施を JICA が担うとは限らず、他ドナー、相手国政府が実施する場合もある。そのため、計画内容によっては CSR 事業として企業や NGO が実施する可能性もあり得るものと思われる。

②　JICA が実施する事業に関連した調査

JICA が実施する事業と CSR 事業の分野が同一分野である場合（連携パターン A、B）、JICA の調査を経て得られた情報は CSR 事業を形成する上でも有用であるものと思われる。

一方、JICA が実施する事業と CSR 事業の分野の関係が薄い場合（連携パターン D）、JICA の調査を経て得られた情報のうち、CSR 事業を形成する上で活用できる情報は地域の現状に係る一般的な情報程度にとどまる可能性が高い。

そのため、CSR 事業の形成にも資する調査内容とするために、調査のスコープを広げるということも検討の余地がある。ただし、JICA が実施する事業は当該地域において優先度の高い分野に関するものであることが多く、結果として CSR 事業の候補案件としては優先度の比較的高くない分野が残る可能性もあることに留意が必要である。

なお、CSR 事業の内容により異なるものの、上記①②いずれの場合であっても JICA が実施した調査を通じて得られた情報のみで企業や NGO が CSR 事業を実施できるとは限らず、CSR 事業実施に先立って企業や NGO が何らかの独自調査を実施するケースもあると思われる。その際は、上述の(1)(2)に示した留意点を踏まえる必要があることを考慮すべきである。

6.3.2 連携形成プロセスに関する公平性／透明性の確保

CSR 事業そのものは、本業と直結した場合を除くと企業が収益を上げる目的で実施されるものではないとはいえ、その実施を通して本業を実施しやすくするという効果や、消費者／投資家に対して企業のイメージ向上につながるといった副次的効果が想定される。このため、JICA が連携を模索するに当たっては、特定企業に対して便宜を図ったと第三者から指摘されないように留意する必要がある。

そこで、6.2 で検討した各ステップにおいて公平性／透明性を確保する上で必要となる留意点について整理する。

(1) 最初の情報提供

CSR 事業形成に参考となる情報の提供は、公平に企業や NGO 等に提供されるべきである。JICA のホームページ等に掲載することが公平性という観点からは最も望ましいが、そのためには JICA の体制整備等が必要であり、時間を要する。

このため、当面の体制としては経済団体や業界団体の協力を得て、会報や会合の中での情報提供を行うということが考えられる。経済団体や業界団体の会合において情報提供を行うに際しては、可能な限り JICA から直接情報提供をできることが望ましい。なお、日本国内においては係る団体は非常に大規模な組織であることから、連携 CSR 事業の実現までにはさまざまな調整が必要になることが見込まれる。

一方、現地の商工会等であれば会員企業数も限られ、会合での議論も実質的な内容となることが想定されることから、基本的には現地主導で情報提供を行うことが現実的であると思われる。

また、相手国政府のキャパシティが高い場合は、相手国政府から各企業に対して情報提供をしてもらうことにより、公平性／透明性を確保するといった対応も可能であろう。

(2) 個別のアプローチ

6.2.2 において既述した通り、当面は JICA が事業情報を公開するのみでは連携 CSR 事業に関して企業側からコンタクトが得られる可能性は低いものと思われ、何らかのアプローチを JICA から業界団体、経済団体等を通して企業に対して行う必要があるものと思われる。

その上では、いかにしてアプローチを行う企業と事業連携するに到ったのか検討過程を明確に整理しておく必要がある。例えば連携パターン E の場合、「無償資金協力事業の事業地と同地域（県／市など）に事業所を設置している企業」を規準とすることが考えられ、また連携パターン F の場合、「当該国内各地において CSR 活動を展開している企業」を規準とすることなどが考えられる。

(3) 追加的情報提供

企業からの追加情報提供依頼については、その都度対応することとし、また複数企業から依頼があった場合は JICA に連絡があった順という整理をすることも考えられる。いずれにしても、公平かつ公正な対応となるように留意する必要がある。基本的に「コンタクトがあった順」という整理をすることも考えられる。

(4) 複数企業が CSR 事業連携を提案した場合

「連携」は JICA との間で行われるものではないので、JICA が連携相手とする立場にはない。したがって、連携に関心を示した企業が複数社ある場合は、当事者間の協議を通して調整がなされるようにすべきであると思われる。

6.3.3 JICA としてどこまで連携 CSR 事業に関与すべきか

無償資金協力事業との連携 CSR 事業とはいえ、CSR 事業は企業の活動の一環として一定の独立性／独自性／自己責任の下に行われるべきであるものと思われる。しかし、CSR 事業形成までの過程における JICA の関与度合い、また CSR 事業と無償資金協力事業の関連の深さによっては、JICA がある程度の関与する必要があるものと思われる。

(1) 連携 CSR 事業形成について JICA から情報発信する場合

(2) NGO による案件形成を JICA が支援する場合

(3) JICA が実施した調査に基づいて CSR 事業が形成される場合

(1)〜(3)のケースは、JICA から提供した情報／支援に基づいて CSR 事業が形成されるケースである。いずれも CSR 事業実施の妥当性は企業によって検証されるべきであることから、CSR 事業の実施過程において JICA が相談に応じることは可能であっても、成果の発現等に関して JICA が責任を負うことは困難である。

しかし、企業によっては「JICA からの情報提供であることから案件成功の確度が高い」「CSR 事業のフォローを JICA から得られる」との期待を抱く場合も想定されることから、企業／JICA 双方の間での見解の違いを避けるべく、責任の範囲等については事前に明確にしておく必要がある。

(4) 無償資金協力事業実施と同時期に連携 CSR 事業が実施される場合

連携パターン B、C、D、E、F で考えられるケースである。ODA 事業に、連携 CSR 事業との調整を担える人材（専門家等）が配置されている場合は、同人材が必要な情報交換／調整を担うことが好ましい。しかし ODA 事業に、調整を担える人材の配置がない場合には、CSR 事業と ODA 事業の間での調整／情報交換を担う人材を配置することも検討する必要がある。

なお、相手国政府の実施能力が高い場合、持続性の観点からも相手国政府が調整役の人材を配置することがより望ましいと言える。

(5) 無償資金協力事業の上位目標に CSR 事業が関与する場合

連携パターン A、B、F で考えられるケースである。無償資金協力事業実施後、相手国政府により実施されるべき事項として設計された事業の一部が CSR 事業として実施されることにより、上位目標達成がより確実になることが想定される。上記(4)と同様に、調整を担う ODA 事業の人材が配置されていれば同人材を、いなければ人材配置を検討する必要があるとともに、可能な限り相手国政府人材が調整役を担うことが望ましいと思われる。

なお、JICA としてどこまで連携 CSR 事業に関与すべきかについては、後述する「6.4 連携構築に向けた提言」に記す通り、今後方針を策定する中でも論議すべき課題であると思われる。

6.3.4 契約関係により実施している事業との関係整理

現状では、JICA と民間企業は各種調査の業務実施契約／役務提供契約や物品調達等での契約において直接的な契約関係を形成している。そのほか、無償資金協力事業においては、JICA は契約当事者としてではないものの、施設建設や機材調達に関連して建設会社や商社、メーカー等と途上国政府との間で締結される契約に基づいて実施される事業の実施促進を行う立場にある。

一方、CSR 事業との関係においては JICA との契約に基づいて行われることを想定しておらず、あくまでも事業間の「連携」関係を想定していることから、契約に基づく関係と CSR 連携における関係に矛盾が生じないように整理しておく必要がある。

また、CSR 事業との連携を期待して公開／提供した情報が、JICA との業務実施契約／役務提供契約を締結しようと考える特定のコンサルタント等の企業や、無償資金協力事業への応札を考える特定の企業にとって利益／不利益を生じさせることがないように、公開／提供する情報については記述の調達情報の範囲内とするような明確なガイドラインを策定し、情報管理を的確に行う体制を整える必要がある。

- 無償資金協力の予備調査に関し、調査に係るコンサルタント公示以上の情報は、コンサルタントが決定するまでは公表／提供しない。
- 無償資金協力の基本設計調査に関し、関心表明者に貸与する予備調査報告書等の資料以外はコンサルタントが決定するまでは公表／提供しない。
- 無償資金協力事業に関し、基本設計調査報告書等は落札者が決定するまでは公表／提供しない。

6.3.5 途上国政府の位置付け

ODA 各事業は、相手国政府との合意の下に実施されている。

一方、CSR 事業についても案件検討、形成、実施の各段階において相手国政府との協議／調整等は行われているものと思われるが、無用な混乱を避ける意味でも連携する無償資金協力事業と CSR 事業の当事者と途上国政府との協議／情報交換の場を設定するなどの対応が必要である。特に、無償資金協力事業と CSR 事業を同時期に実施する場合には、6.3.3 で述べた「調整役」も含めて途上国政府を巻き込む必要があるものと思われる。

また、途上国政府に対しては CSR 事業と無償資金協力事業が連携することにより、いかなる利点があるかとともに、必要な調整事項、留意事項についての理解を得ておく必要がある。

6.4 連携構築に向けた提言

ここまでの検討結果を踏まえ、無償資金協力事業を含む ODA 事業一般と CSR 事業の連携を構築するための提言を以下に取りまとめる。

6.4.1 CSR との連携に関する基本方針の策定

JICA が CSR との連携について検討する中では、ODA としてどこまで CSR 事業との連携に踏み込むかといったことを含めた基本方針が策定される必要がある。すなわち、情報共有程度の緩やかな連携とするのか、CSR 事業を大きな開発プログラムの中に組み込み、関連予算も措置し、JICA としても CSR 事業に積極的に関与していくのかといった方針によって、組織体制／制度設計が必要になる部分も生じてくるものと考えられる。

なお、本基礎研究では無償資金協力事業と CSR 事業との連携について検討を行ったが、基本方針の策定に当たっては、技術協力プロジェクトや開発調査、ボランティア事業との連携についても連携パターンや連携構築までのフローを検討し、無償資金協力のみならず技術協力等も含めた ODA 事業全般との連携、さらには CSR 事業のみならず民間企業の本業との連携も含めた、JICA と民間企業との連携方針という論点で議論すべきものと思われる。

6.4.2 緩やかな連携か緊密な連携か

現状の組織体制、制度に大きな変更がない限りにおいては、緩やかな連携を目指すことが妥当であると思われる。

一方で、上記 6.4.1 の基本方針を策定する上で、体制整備／新たな制度設計も視野に入れた場合、緊密な連携を目指すことも可能である。ただし、CSR 事業は企業の独自事業であり、特に社会貢献の色合いが強い事業については経営判断によって、事業実施途中であっても中止されたり方針が大きく変わる可能性も十分ある。このような前提に立てば、CSR 事業をプログラムに取り込んで考えることや CSR 事業が ODA 事業の成果、目標、上位目標の達成に不可欠とされるような設計での連携を検討することは難しいということを十分認識する必要がある。

さらに、昨今は企業の本業と ODA の連携についての議論も各方面で行われているが、その中では企業が途上国に進出するに当たって障害となっている部分を ODA で解消し、民間企業の投資／市場開拓／調達等によって地域の経済発展／雇用創出につなげ、持続的な発展を目指すといったことが期待されている。企業の本業との連携を検討する上では、もはや緩やかな連携では対応は不十分であり、ODA 事業の内容にも民間企業の見解を踏まえる体制を整え、組織体制、制度整備、予算整備をするといった対応が必要になろう。

6.4.3 CSR 事業の自立発展性の確保

CSR 事業とはいえ、それが途上国の開発に資する内容である限り、一定の持続性が確保されることが必要である。企業が途上国において実施している CSR 事業は大きく、①純粋な社会貢献の一環として実施されている事業と、②本業と関連の深い事業に分けられる湖

とは既述の通りである。
社会貢献事業の一環として実施される事業も一定の成果をもたらしてはいるものの、自立発展性という観点からは、より持続性が見込める本業と関連の深い CSR 事業を展開、促進することに、より優位性があるとも考えられる。
そのため、JICA としてはさまざまな連携パターンを構築しつつも、特に本業と関連の深い CSR 事業との連携（連携パターン C、F）に対しても積極的な対応をしていくことが望ましいと思われるが、基本方針策定において大いに議論する必要がある。

6.4.4 連携案件実績づくりの必要性

CSR 事業との連携という観点では、ODA 事業には連携に適した案件と適さない案件があることを認識する必要がある。すなわち、企業が CSR 事業を実施する上では、なぜその地域／分野での事業を実施するかについて社内外に対して説明できることが重要である。そのため、事業実施地域、事業分野、事業内容等と関連の深い企業が多い ODA 事業や、一般市民から見ても分かりやすい分野の ODA 事業については比較的連携 CSR 事業を形成しやすいものと考えられる。
そのような観点からため、まずは連携 CSR 事業の形成が比較的容易な JICA 案件において連携 CSR 事業の実績を積み重ね、その中で抽出された課題の分析を基により良い連携の方向性を見出していくということが重要である。

6.4.5 CSR 事業への姿勢に応じた各企業への対応

今次基礎研究において 30 社程度に対しヒアリングを行ったが、その中でも CSR 事業に対する姿勢、特に途上国での社会貢献事業に対する姿勢には、それぞれに違いが見受けられた。
JICA が今後 CSR 事業との連携を展開していく中では、個別企業の CSR 事業への取り組みを促し、その裾野を広げるための活動を進めるべきである。
そのため、例えば開発教育などのプログラムの実施を通して、企業の社員の途上国への理解を高めるなどの取り組みをすることも考えられ、JICA 地球ひろばや JICA の国内機関にも大きな役割が期待される。

6.4.6 企業にとっての連携の利点の整理

JICA が企業の CSR 事業との連携によって、開発援助の成果を高めることを模索する以上、それが JICA、相手国のみを利するようでは企業との連携が進むことは期待できない。そのため、企業が連携することの利点を社内外に対してアピールできるだけの内容を十分整理しておく必要がある。その利点に関しても、各企業の CSR 事業に対する姿勢によって違いがあると思われることから、いくつかパターン化して整理しておく必要があろう。

6.4.7 企業と NGO とのマッチングの役割

本基礎研究を実施する中で、企業の CSR 事業を形成／実施する上では NGO が重要な役割を果たしていることが改めて認識された。
そのため、JICA 本部や地球ひろば、JICA 在外事務所に設置されている NGO ジャパンデスク等が CSR 事業実施に際して企業と NGO のマッチングをするような役割を担うべく体

制整備をすることも必要であると思われる[59]。

6. 4. 8 連携促進のための制度構築の検討

そのほか、6.3 で論じた事項に関連し、以下のような制度構築について検討する必要があるものと思われる。

(1) NGO が CSR 連携案件を形成する上での JICA による支援体制整備[60]
(2) JICA が実施する調査スコープへの CSR 事業形成に資する内容の調査の包含
(3) CSR 事業形成に資する情報を JICA ホームページに掲載する体制整備
(4) ODA 事業と CSR 事業の調整を行うための人材を配置するための制度設計
(5) CSR 事業実施に資するために公開／提供する情報に係る基準整備

上記については、本基礎研究における検討の対象外であるが、ODA と企業との新たな連携の基本方針策定や新 JICA としてどのように取り組むか、さらなる検討が必要である。

以上

[59] NGO ジャパンデスクは、現状では NGO 活動の支援や照会に対応しており、NGO ジャパンデスクを利用して企業との連携体制を構築する場合には、予算措置や人員配置を含めた検討が必要である。
[60] 民間・NGO・大学等の提案・ノウハウを活用するために 2008 年 3 月に民間提案型プロジェクト形成調査が運用されることになった。

＜参考文献＞

秋山をね(2003)『社会責任投資とは何か：いい会社を長く応援するために』生産性出版
足達栄一郎・金子司(2004)『CSR 経営と SRI：企業の社会的責任とその評価軸』金融財政事情研究会
海外事業活動関連協議会(CBCC)（2005）『東南アジアにおける企業の社会的責任』海外事業活動関連協議会
----（2007）『中国における企業の社会的責任』海外事業活動関連協議会
海外投融資情報財団(2006)「ベトナムの投資環境」『JOI』2006 年 11 月号
外務省(2006)「ODA 白書 2006」
(http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/06_hakusho/index.html)
河口真理子(2006)「持続可能性（サステナビリティ）とは何か」『経営戦略研究』2006 年夏季号
経済同友会(2003)『市場の進化と社会的責任経営：企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』(http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/no15.html)
---- (2006)『企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査』
(http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/060307a.html)
国際協力機構(2004)『無償資金協力：ソフトコンポーネント・ガイドライン（改訂版）』
(http://www.jica.go.jp/announce/musho/info/soft01.pdf)
---- (2005)『企業の社会的責任（CSR）に関する基礎調査報告書』
関智恵(2008)『平成 19 年度独立行政法人国際協力機構客員研究員報告書：開発途上国における社会企業及び企業の CSR 活動 -JICA 事業との連携-』国際協力機構
谷本寛治(2006)『CSR：企業と社会を考える』NTT 出版
地球・人間環境フォーラム(2007)『ベトナムにおける企業の環境対策と社会的責任』
東洋経済新報社(2007)『CSR 企業総覧』東洋経済新報社
日本経済団体連合会(2004)『企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方』
(http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html)
---- (2005)『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』
(http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf)
---- (2006)『2005 年度社会貢献活動実績調査結果』
(http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/084.html)
日本規格協会(2007)『ISO 社会的責任指針（ISO26000）第 3 次作業文書』
(http://www.jsa.or.jp/stdz/sr/pdf/iso26000_wd3_jpn.pdf)
日本総合研究所(2007)『我が国企業の CSR 経営の動向 2006』
(http://www.csrjapan.jp/research/trend/index.html)
パブリックリソースセンター(2006)『第 4 回企業の社会性に関する調査集計結果報告書』
(http://www.public.or.jp/sri/2005.sri.pdf)
藤井敏彦(2007)「欧州における CSR の歴史と現状」経済法例研究会編『金融 CSR 総覧』経

済法令研究会
満田夏花(2007)「開発途上地域における CSR」経済法例研究会編『金融 CSR 総覧』経済法令研究会
UFJ 総合研究所(2005)「日本企業の対ベトナム投資は加速するか？-チャイナ・プラス・ワンの有望投資先ベトナム」『調査レポート』No.05/94
(http://www.murc.jp/report/research/2005/0594.pdf)
Binder, Andrea et al. (2007) "Engaging Business in Development: Results of an international benchmarking study." *GPPi Research Paper Series No.8 (2007).* Global Public Policy Institute
(http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Engaging_Business_Final_06222007.pdf)
GRI(2002) "Sustainability Reporting Guidelines."
(http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/)
Japan International Cooperation Agency (JICA) (2008), *Outline Design Study Report on the project for Empowerment to the Community Damaged by Forest Fire in Ca Mau Province.*
Khuong, Doan Duy (2007) "Business for Sustainable Development.",at Asian Forum on CSR, Ho Chi Minh, September 2007.
Unilever (2007a) "Addressing Social Issues through Partnerships between SMEs and Large Corporations.", at Asian Forum on CSR, Ho Chi Minh, September 2007..
---- (2007b) "Why and how a commitment to Sustainable Communities leads to investments and growth." at Asian Forum on CSR, Ho Chi Minh, September 2007.
USAID (2004) "Public-Private Alliance Guidelines and Collaboration Agreement" *Acquisition and Assistance Policy Directive 04-16*
(http://www.usaid.gov/business/business_opportunities/cib/pdf/aapd04_16.pdf)
USAID (2007) "FY2008 Annual Program Statement APS No: M/OAA/GRO/EGA-08-108 Public-Private Alliances"
(http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/aps_2008.pdf)

JICA
ジャイカ